

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2017.01.009

商业模式创新的前因问题:研究综述与展望

吴晓波, 赵子溢

(浙江大学 管理学院, 浙江 杭州 310058)

摘要: 商业模式创新能够为企业创造新的竞争优势, 获取新的市场资源, 发现新的经济增长点, 从而提升绩效。在全球经济增速放缓的背景下, 商业模式创新对于企业更是意义非凡。以往的研究主要聚焦于商业模式创新为企业带来的积极结果。然而, 导致企业实现商业模式创新的前因因素依然混乱, 其作用机制也是研究的“黑箱”。本研究首先回顾前人有关商业模式创新的文献, 梳理商业模式创新为企业带来的积极作用。其次, 从功能角度分析制约和驱动企业进行商业模式创新的因素, 并从战略领域三个核心学派的观点出发, 刻画商业模式创新的形成机制。最后, 本研究认为商业模式创新是一个内外兼修的过程, 通过文献梳理发现, 其前因包括管理认知、资源能力、组织活动和盈利模式等内部因素; 以及技术创新、情境因素、市场机会和企业的价值网络等外部因素; 并对新创企业和在位企业的商业模式创新的前因加以区分。本研究详尽分析商业模式创新的前因变量及其作用机制, 延伸商业模式创新的研究范围, 具有一定的理论价值; 另外, 商业模式创新的前因研究能够帮助企业准确地进行自我定位, 使商业模式创新的成功实现有迹可循。

关键词: 商业模式创新; 商业模式; 前因变量

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2017)01-0114-14

一、引言

随着信息经济的蓬勃发展, 大数据、云技术等新技术不断诞生, 企业的交易方式也在逐渐拓展其外延。越来越多的企业将传统的交易方式与新技术、新渠道、顾客的新要求相结合, 形成新的交易模式, 也为新的商业模式设计奠定了基础。

在实践中, 企业能够通过商业模式创新来获取新的市场资源, 发现新的经济增长点, 从而提升自己的竞争优势。苹果、Xerox、亚马逊、阿里巴巴等企业都通过商业模式创新得到了长足的发展。在学术界, 新的商业模式也一直是研究热点。海内外学者从最初的定义词条, 发展到提出商业模式的不同组成元素, 再到详细解读这些元素, 并试图用数学模型来解释商业模式。学

收稿日期: 2016-05-10

基金项目: 国家自然科学基金委项目(71232013); 国家自然科学基金委项目(71472164)

作者简介: 吴晓波(1960—), 男, 浙江大学管理学院教授;

赵子溢(1990—), 女, 浙江大学管理学院博士研究生。

界认为,商业模式创新能够重塑产业,产生新的价值增长点,甚至帮助企业超越竞争对手(Chesbrough,2007;Johnson等,2008;Casadesus-Masanell和Ricart,2011;Martzler等,2013)。不同于产品创新和技术创新,商业模式创新能够以快速、高质量的方式满足顾客的多样化个人需求(Zott和Amit,2010);也能够通过再造资源交易的方式,从而赋予企业新的竞争优势,提高企业绩效(Zott和Amit,2007)。

然而,商业模式研究聚焦于商业模式的变化与演化、创新、设计、执行、控制与操作,但很少有研究聚焦于商业模式的前因(Zott和Amit,2011;Wirtz等,2016)。究竟是哪些因素驱动企业进行商业模式创新、商业模式创新的过程依然不够清晰。一种观点认为,商业模式创新是一种外部驱动内部的过程(McGrath,2010):在外部环境不断变化的背景下,企业需要通过试验(Experiment)不断改进从而形成新的商业模式。这一观点从动态的角度将商业模式创新定义为一种“尝试—试错—调整”的结果,是一个被动的应激改变过程。而另一种观点则将商业模式创新作为一种内部驱动的过程(Martins等,2015),认为商业模式创新始于企业高管团队的认知,通过企业决策层不断地进行类比推理和概念组合从而实现,是企业主动作出提前调整的结果。由此看来,现有研究还存在一些问题:首先,现有有关商业模式创新前因的研究较为混乱,对于商业模式创新前因的作用机制并未达成一致,商业模式创新的不同驱动因素有待进一步细化;第二,现有研究多关注商业模式创新为企业带来的积极结果,并将商业模式创新作为一种事后分析,而在动态环境中,往往存在着多种可选的商业模式,企业如何在事前就得以选择正确的发展路径依然模糊;第三,影响新创企业和在位企业的商业模式创新的因素截然不同,现有研究并未对不同类型企业进行商业模式创新的前因加以区分。所以,商业模式创新的前因问题值得探讨:企业有必要了解商业模式创新的前因,从而洞察环境变化,依据自身企业类型和特点、通过不同途径实现商业模式创新;同时,研究商业模式创新的前因问题能够对商业模式创新的研究起到关键的补充作用。

基于此,本研究梳理现有商业模式创新文献,深入探讨商业模式创新的前因因素及作用机制。首先,本研究分析并探讨商业模式创新之于企业的重要意义。其次,本研究分别讨论究竟是什么制约着企业进行商业模式创新,又是什么驱动着企业进行商业模式创新,并从战略的角度分析商业模式创新的过程机制。接下来,通过文献的梳理与统计,本研究进一步将制约与驱动商业模式创新的因素划分成企业内部因素和外部因素,提炼出企业进行商业模式创新的8个前因变量,并且对在位企业与新创企业进行商业模式创新的不同前因因素加以区分。

通过总结与分析商业模式创新的前因因素,本研究结论丰富了商业模式创新研究的范畴,具有一定的理论意义:第一,从动因机制的角度解构商业模式创新的形成过程;第二,从内外部情境的角度解释企业进行商业模式创新选择的原因。另外,从实践的角度,本研究结论能够指导企业定向地培养相关能力、获取必要资源、识别特定情境,从而实现必要的商业模式创新。

二、商业模式创新的重要意义

商业模式是一种描述企业如何在市场中做生意的全面视角(Zott等,2011);其解决的是企业创造价值、传递价值和获取价值的过程(Stewart和Zhao,2000;Rappa,2000;Hawkins,2002;Chesbrough和Rosenbloom,2002;Dubosson-Torbay等,2002;Osterwalder等,2005;Osterwalder和Pigneur,2010;Tece,2010;Velu,2015);或是一种企业进行活动的模板(Baden-Fuller和Winter,2007);或是一个包含了很多利益相关者的技术经济网络或一种市场分析机制(Callon等,

2007)。静态的商业模式是一种重复的核心标准流程,能够决定组织的边界(Cavalcante等,2011)。随着商业模式理论研究的深入,学者对于“商业模式的动态性问题”进行了更深入的研究(Osterwalder等,2005)，“动态性”是企业商业模式原型的成分和要素之间关系的互动,以及动态的变化(Demil和Lecocq,2010)。企业是否能够随时间的演进,改进其商业模式原型、实现商业模式创新成为了决定企业成功的关键因素(Chesbrough和Rosenbloom,2002)。然而,改变并不意味着商业模式创新,商业模式创新不仅仅是在企业交易过程或者工作流程上进行“范式的转变”,而是从根本上重新构建交易本身以及重新界定企业与产业的分界线(Malhotra,2000)。

商业模式的所有元素都有可能成为商业模式创新的触发点(Osterwalder和Pigneur,2010),大部分商业模式创新起始于一个新的价值主张(Chesbrough和Rosenbloom,2002;Johnson和Christensen等,2008)。本研究认为,提出一个新的价值主张,进而对商业模式元素进行创新设计的过程即是商业模式创新。商业模式创新能够为企业带来意义非凡的成果。前人关于商业模式创新的研究从不同角度解释了商业模式创新为企业带来的积极结果,包括新技术的商业化、构建企业核心能力以及拓展企业的交易边界。

首先,从技术创新与商业模式创新共演的角度来说,企业的技术创新能够将新技术转化为生产力,产生新产品;而商业模式创新能够实现新技术和核心产品的商业化(Chesbrough和Rosenbloom,2002;Chesbrough,2007;Vidal和Mitchell,2013),或者避免技术范式转变为企业带来的威胁(Tongur和Engwall,2014)。对于新创企业来说,商业模式创新的收益更为突出,除了能够将他们的技术和想法资本化之外(Gambardella和McGahan,2010),也能够帮助企业的新技术寻求市场机会,激发新的市场需求(Chesbrough,2007);而对于在位企业来说,商业模式创新和企业技术创新之间存在一种反馈机制,商业模式创新能够改变和提升企业技术能力以适应商业模式的演化,而进一步的技术创新提升能够反过来促使企业进行二次商业模式创新(吴晓波等,2013)。

第二,成功的商业模式创新能够为企业构建新的能力,从而帮助企业提升能力、获取竞争优势(Seelos和Mair,2007;Zhang等,2015;Martins等,2015)。对于新创企业来说,其核心能力、技术能力的方面不及在位企业;商业模式创新能够为其提供容易被忽视的、难以被竞争者模仿的价值(Amit和Zott,2010),商业模式创新为其构建核心能力的作用也比对在位企业的作用更为明显(Zott和Amit,2008)。而对于在位企业来说,随着技术的不断进步,在位企业容易陷入现有核心能力刚性的陷阱,当现有交易模式成本过高、过于复杂,或者不足以满足大规模客户需求时,在位企业能够运用商业模式创新来提高行业进入门槛,驱赶低端追赶者,从而替代和改变自身技术能力,改变竞争格局(Johnson等,2008)。

第三,商业模式创新能够帮助企业拓展交易边界,在价值网络中引入新的合作伙伴,获取

表1 商业模式创新为在位企业和新创企业带来的不同影响

市场 企业类型	国内市场	国外市场
在位企业	<ul style="list-style-type: none"> •技术商业化 •新的利润增长点 •克服路径依赖 •改变竞争格局 	<ul style="list-style-type: none"> •克服环境制约因素 •化解外来者劣势 •传递社会价值
新创企业	<ul style="list-style-type: none"> •想法和技术的资本化 •寻求市场机会 •建立竞争优势 	<ul style="list-style-type: none"> •拓展企业地理边界 •实现早期国际化

新的资源;另外,商业模式创新是实现企业国际化和拓展新市场的可行工具(Giesen等,2007)。对于一些天生国际化的新创企业来说,商业模式创新有助于实现企业的早期国际化(Dunford等,2010;Rask,2014)。而对国际化的在位企业来说,商业模式创新能够帮助抵御其在国际市场中面临的制约因素(Sinkovics等,2014),尤其是在具有多重市场层次、制度不完善的新兴市场国家。在这样的情境下,企业的商业模式不应该只重视经济上的价值,也应注重社会价值的传递(Dahan等,2010),而商业模式创新能够突破原有发展模式,将金字塔底层的消费者包容到社会的发展中来,从而减少贫穷并提升社会富裕度(Thompson和MacMillan,2010)。

三、商业模式创新的过程机制

虽然很多研究证实,不同形式的商业模式创新能为企业带来积极影响。但是,“企业为什么要进行商业模式创新”,“企业凭什么能够进行商业模式创新”等问题始终不够清晰。前人研究对于商业模式创新的研究多是事后导向的、从结果反推而得出,无法指导企业主动地进行商业模式创新。然而,企业经营者并不是从无到有地创造新企业或新的商业模式,而是首先思考“拥有哪些资源和优势”,又“面临着哪些困难”(Doganova和Eyquem-Renault,2014)。那么究竟是哪些因素促使企业不断去提高其商业模式的效率性和新颖性呢?

本研究从战略管理的角度,对商业模式创新的过程机制进行系统性梳理:首先,从功能的角度,分析制约和驱动企业进行商业模式创新的因素。其次,通过两方面的整理和归纳,总结分析商业模式创新的形成机制,并对在位企业和新创企业的商业模式创新进行区分。

(一) 制约企业进行商业模式创新的因素

企业的现行商业模式也被称为商业模式原型(Gerasymenko等,2015),或主导商业模式设计(Bohnsack等,2014)。随着经济环境的迅速发展,企业先前成功的主导商业模式无法与环境相匹配、无法再为企业创造出原有的价值,反而面临着企业内部的惯性、冲突和环境所带来的风险。这些制约因素也成为了企业进行商业模式创新的诱因。

首先,对在位企业来说,惯性制约着企业的商业模式创新(Tripsas和Gavetti,2000)。这种惯性首先体现在企业经理人的认知惯性,包括其对现存实践的认知制约和政治考虑的一惯性(Amit和Zott,2012;Chesbrough,2010;Huff等,1992);将不同设计元素和设计主题组合起来的一致性(Casadesus-Masanell和Ricart,2010);其对商业模式原型的熟悉程度(Chesbrough和Rosenbloom,2002),以及对新商业模式的潜在价值的认识不足(Chesbrough,2010)。另一种惯性体现为,在位企业会对原有商业模式/商业模式原型/主导商业模式产生惯性、路径依赖和资源依赖(Bohnsack等,2014;Gerasymenko等,2015),在位企业会倾向于延续或复制自己过去的成功。商业模式原型对于在位企业的资源和能力有锁定效应(Sosna等,2007);企业的资产和流程组合会受到惯性的影响,进而制约新商业模式的建立。尽管有些公司得以建立起新的商业模式,但新旧商业模式的资源分配可能会出现“互噬”的现象(Øiestad和Bugge,2014)。所以,在位企业只有在需要避开创新者、获得关键市场份额以及寻求长期生存时,才会引入新的商业模式(Sosna等,2007)。

第二,企业商业模式原型与新市场环境的冲突制约着商业模式创新。当企业以商业模式原型进入到新的市场空间时,这种制约体现为企业所面临的诸多挑战。不同国家市场的市场复杂程度、文化距离以及消费者习惯的不同会影响一个成功商业模式在不同国家市场内的有效性(Cortili和Menegotto,2010;Fleury和Fleury,2014)。尤其是在新兴国家市场,其市场具有设施不发达、制度缺失以及多重市场层级等特点,在位企业的商业模式原型面临着竞争的复杂性、市场不确定性、市场动态性、法律法规限制等诸多挑战(Khanna等,2005;Pralhad和Mashelkar,

2010),很难将商业模式原型原封不动地移植到另一个市场环境中(Zander等,2015);强行将商业模式原型引入不同市场,只会削减企业的竞争力和绩效。企业应准确认识并主动进行调整,通过商业模式的本地化(Wu等,2010)或者商业模式创新(DaSilva和Trkman,2014),从而克服新市场的制约。从这一角度来讲,商业模式创新有助于企业进入新兴市场、适应新兴市场中的价格—绩效需求、与国际企业展开竞争、从而在新兴市场中得以长期存活(Seelos和Mair,2007)。

第三,技术和环境动态性变化带来的风险制约着在位企业进行商业模式创新。可行的商业模式创新机会往往是不能预测的(Alvarez和Barney,2007;Andries和Debackere等,2013)。尽管新的商业模式可以兼顾新颖和效率,但并不意味着其可以得到市场的接受(Øiestad和Bugge,2014),巨大的市场不确定性将企业局限于商业模式原型的发展轨迹中。

在位企业与新创企业的区别在于,首先,在位企业在处理新商业模式时,需要同时考虑怎么管理企业商业模式原型和新商业模式,考虑两者之间的冲突和协调,而新创企业则不存在这个问题(Kim和Min,2015)。新创企业的惯性制约来源于企业创始人的教育背景和工作经历(Sosna等,2007),新创企业的生存和成功高度取决于创始人克服巨大挑战、开发和实现商业模式创新的能力(McGrath和McGrath,2000)。其次,新创企业的商业模式创新面临着更大的风险,其来源之一便是环境的动态性。商业模式创新影响着新创企业的竞争地位和存活几率(George和Bock,2011),所以新创企业必须思考其创新型商业模式是否容许必要改变、是否能够持续地进行商业模式创新(Gerasymenko等,2015);风险的另一个来源是产业中企业之间的竞争的动态性,新创企业需要评估产业中的在位企业是否会对自己的创新性商业模式进行模仿,继而再决定采用什么样的商业模式参与竞争(Casadesus-Masanell和Zhu,2013)。

(二)驱动企业进行商业模式创新的因素

企业要保持竞争力就需要不断地发展与改变自身的商业模式,以下驱动因素激励企业不断更新技术、提升能力、积累资源,从而推动商业模式创新的实现。

首先,技术创新会带动商业模式创新(Teece,2010),技术创新创造了把技术推向市场的需要,以及满足消费者潜在需求的市场机会。商业模式创新并不必然需要一项新技术(Mezger,2014),但是新技术往往能够催化商业模式创新(Khanagha和Volberda等,2014;Velu,2015)。在成熟的产业中、利润下降时以及与强大的外部伙伴联盟的时候,新技术会对产业的主导设计或企业商业模式原型产生威胁,这也解释了一项好的技术不能马上被市场化的原因(Sabatier和Craig-Kennard等,2012)。技术创新与商业模式创新之间存在共演关系,从企业的内部来看,企业的技术创新能力有力地支撑了商业模式创新及其演化(吴晓波等,2013)。

其次,企业各个层面资源和能力驱动着商业模式创新。企业需要灵活、多样的动态能力来克服惯性、冲突和风险带来的影响(Witzeman等,2006;Hafkesbrink和Scholl,2010;Doz和Kosonen,2010),确保商业模式创新的实现(Augier和Teece,2009;Teece,2010)。已经拥有成功商业模式的在位企业,也需要不断发现其商业模式原型与环境间的矛盾(Frankenberger等,2014),更新他们的商业模式原型来抗击市场威胁,从而延续企业为利益相关者创造价值和传递价值的价值实现可持续发展(Sosna等,2007)。而对于新创企业来说,商业模式创新需要企业或者企业领导者具有模仿、学习以及整合外部新知识和新技能的能力(Sosna等,2007;Casadesus-Masanell和Zhu,2013)。

企业及其高层领导者对外部环境的认知能力对于商业模式的创新具有驱动作用(Baden-Fuller和Managmatin,2013;Martins等,2015)。从组织层面来看,企业的领导者是组织中对商业模式影响最大的个体,作为商业模式的设计者,他们的能力和决策对商业模式创新是否成功有着深远的意义,商业模式创新需要特定的领导力来引导(Svejenova等,2010),包括领导者对市

场的认知能力和信念(Aspara等,2011)、创造力(Svejenova等,2010)等。领导者通过意会来推进企业初始的商业模式设计(Sosna等,2007),同时他们也对是否维持现状或者模仿市场中的其他商业模式做出决策(Casadesus-Masanell和Zhu,2013)。企业领导者通过类比推理(Analogical Reasoning)以及概念组合(Conceptual Combination)两种机制对企业的商业模式进行谋划和分析,从而前摄地作出商业模式创新的决策。Sheehan和Stabell(2007)的研究提出了在资源密集型组织中,企业领导者带领企业进行商业模式创新的三步流程,即:定位组织类型、映射对手的竞争地位、构建新的商业模式。

此外,组织活动和组织结构的变化也驱动着企业的商业模式创新,包括:企业核心逻辑的改变(Linder和Cantrell,2000)、成本和收益结构的变化(Demil和Lecocq,2010)、组织和管理因素的变革(Hartmann等,2013)以及产品创新和研发方式(Kaplan,2012),组织的战略柔性也被认为是企业成功进行商业模式创新的重要因素(Doz和Kosonen,2010)。

(三)商业模式创新的形式

商业模式创新不仅是静态的交易或架构,更是一个优化、重组复杂资源的过程(Teece,2010),是一个不断演化(Demil和Lecocq,2010;Dunford和Palmer等,2010;Mason和Spring,2011)、“持续变形”的过程(Continuous Morphing,Rindova和Kotha,2001)。在战略领域,三个核心学派的观点可以用来解释商业模式创新的机制,即理性定位(rational positioning)、演化学习(evolutionary learning)和组织认知(cognitive)(Martins和Rindova,2015)。

理性定位学派认为,企业一般依照最初商业模式建立,也就是商业模式的原型(archetype)(Massa和Tucci,2013),其生命周期可以分为发展/研发、执行/筛选、商业化三个阶段(de Reuver等,2009)。如果外部环境发生震荡,企业会计划、设计、测试、重新设计能够替代商业模式原型的变量,直到找到能够对现有环境实现最优化匹配的商业模式(Baden-Fuller和Managmtium,2010),从而随着时间变化做出调整和转变,实现商业模式创新(Amit和Zott,2010)。

演化学习学派认为,因为环境存在不确定性,必须进行试错性学习(对假设的检验)来减少不确定性。而商业模式创新是一种外向的、具有高度创造性的探索过程(Johnson等,2008),需要企业通过试错学习从而不断地设计、改进、测试和调整初始商业模式(Sosna等,2010;Morris等,2005);通过识别、优化、适应、修改以及重塑等环节(Morris等,2005),精心打造(Crafting)新的商业模式,并最终实现创新(Johnson等,2008;Zott和Amit,2015),这个试错过程的结果便是商业模式创新(McGrath,2010)。

这两种观点认为商业模式创新是对外部制约因素作出反应,是“不得不”改变的结果。然而,这种看法显然忽略了作为商业模式创新主体的企业,在没有外部环境变化的情况下,对商业模式创新的理解。认知学派的观点则是,管理者结构化的认知过程也能够从内部主动地驱动商业模式创新,这在理论上与前两者互为补充。认知学派认为,在外部环境没有发生任何变化的情况下,管理者可以前摄性地影响商业模式创新:认知过程从其他概念中借鉴、获取知识并将其整合到现有的商业模式谋划(business model schema)中,而商业模式谋划在一定程度上也反映了企业高管的认知结构。从而,改变现有的商业模式,其结果即是一个创新的商业模式(Martins和Rindova等,2015)。

四、商业模式创新的内外部因素

通过上文梳理,本研究从制约和驱动两种不同的作用机制入手,分析了商业模式创新形成的过程:由外而内地不断对制约因素作出反应;以及由内而外地充分利用驱动因素实现商业模

式创新,并总结出商业模式创新形成的三种不同机制。本研究选取了2007年以来,在商业模式创新领域具有代表性的34篇文章,都涉及商业模式创新的过程。通过提炼前人对于商业模式创新机制的研究,本研究将商业模式创新的前因归纳为八个因素,主要来自企业内部和外部两个方面,并将这些因素归类为表2,34篇文章中提及该因素的频数统计在表格的最末一行。对企业内部而言,本研究认为管理认知、资源能力、组织活动和盈利模式从内部影响企业实现商业模式创新;而对企业外部而言,技术创新、情境因素、市场机会和价值网络从外部影响企业的商业模式创新。这些因素即为商业模式创新的前因变量,正是由于企业内部因素与外部因素之间的相互作用,新的商业模式得以逐渐建立。

(一)内部因素

从企业内部来讲,首先,企业领导者对外部环境的认知可以影响组织对外部威胁的解读以及组织针对外部威胁作出的敏锐的反应(Doz和Kosonen,2010;Cavalcante等,2011),直接决定着企业是否会针对外部环境的变化加速作出商业模式创新的决策。但是如果外部环境并没有动态性时,组织领导者和高层管理人员的认知能够起到至关重要的作用(Mezger,2014),企业的提前预判能够在模糊中判断下一个技术范式中所需要的商业模式,从而通过商业模式创新占发展先机。

第二,企业内部的资源和能力对于商业模式创新的影响至关重要,商业模式创新从基本上来讲是技术、市场、商业模式相关知识的系统性设计(Mezger,2014)和有机整合(Kley等,2011)。新的资源、资产、能力能够帮助企业拓展交易的边界和资本,从而为企业的商业模式创新提供可能。企业资源和资产的灵活性以及整合能力,决定了企业是否能够在发展商业模式原型的同时进行商业模式创新(Winterhalter等,2015);另外,面对动态的环境,特定的动态能力能够帮助企业实现商业模式创新,包括识别外部变化的能力、预测能力、整合能力、吸收能力等(Augier和Teece,2009)。另外,企业的动态一致性是实现商业模式创新的重要前提,意味着企业有能力在维持自身可持续发展的同时进行商业模式创新(Demil和Lecoq,2010)。

第三,企业内部的组织结构和组织活动影响着商业模式创新的形成,从战略角度来看,商业模式创新是企业不断做出决策的过程(Casadesus-Masanell和Ricart,2010)。组织的目标驱动企业去朝向某个特定方向的商业模式进行创新(Smith等,2010;Sinkovics等,2014);企业的组织结构调整能够帮助企业增强战略敏感性和战略灵活性,决定了企业是否能够及时对外部冲击作出迅速的反应(Doz和Kosonen,2010;Mezger,2014);组织学习可以影响企业对于外部环境的认知以及对外部资源的内部化,企业通过组织学习借鉴吸收成功商业模式的经验,规避风险,不断在实践中改进自身的治理结构、吸纳专业人才、构建无形资产,从而实现自身的商业模式创新(Itami和Noshino,2010;Dunford等,2010)。

第四,从商业模式架构的角度来说,企业商业模式原型中盈利模式的变化驱动着企业价值创造和价值获取模式的改变(Giesen等,2007;Williamson,2010)。一旦原有商业模式的盈利模式边际利润下滑,乃至不足以支撑企业持续的现金流,企业会更新其利润模型,从而实现商业模式创新。这种类型的商业模式创新目的多是为了迎合新的市场需求以及新的客户群体等外部因素(Schneckenberg等,2016)。虽然企业的商业模式原型能够为企业资源和能力的积累作出贡献,但过度依赖商业模式原型则会制约商业模式创新。

(二)外部因素

从外部来看,外部的制约因素和驱动因素也一步步引导企业不断根据环境的变化作出适应性的调整,包括行业技术的变革(Amit和Zott,2001;De Reuver等,2009);制度环境(Amit和Zott,2001;De Reuver等,2009;Teece,2010;Moyon和Lecocq,2010);市场力、市场机会与威胁

(De Reuver等, 2009; Lambert和Davidson, 2013); 对客户的深入了解、应对供应商和互补者的变化等(Casadesus-Masanell和Zhu, 2013; Frankenberger等, 2013)。大致可归纳为以下四类。

首先, 技术范式的变革影响着商业模式的创新(Øiestad和Bugge, 2014)。技术创新和商业

表2 商业模式创新前因分类及相关代表性文献分布

前因作者	企业类型	内部因素				外部因素			
		管理认知	资源能力	组织活动	盈利模式	技术创新	情境因素	市场机会	价值网络
Sheehan和Stabell, 2007	新/在	组织定位		组织类型					竞争对手对标
Giesen等, 2007	在位				盈利模式创新	行业模型创新			价值网络中的新位置
Zott和Huy, 2007	新创		获取资源				获取合法性		
Augier和Teece, 2009	新/在		动态能力					新的市场机会	
De Reuver等, 2009	新/在					技术驱动	制度驱动	市场驱动	
Johnson等, 2010	新/在					技术变化	政府政策制度		
Demil和Lecoq, 2010	在位	刻意变化	动态一致性		利润/成本模型改变		应激变化		
Dunford等, 2010	新创			试验、同化			本地化情境		商业模式复制
Teece, 2010	新/在		动态能力				制度冲击		
McGrath, 2010	新创	管理认知		试错学习		技术进步	社会变化	市场机会	
Williamson, 2010	在位				成本创新	技术进步	新兴国家市场		
Svejenova等, 2010	新创	领导认知	个人能力						
Casadesus-Masanell和Ricart, 2010	在位			组织战略决策					互动战术决策
Doz和Kosonen, 2010	在位	高管认知模式	资源灵活性	战略敏感度					
Smith等, 2010	在位	领导能力	动态能力	目标与学习			不一致与冲突		
Itami和Nishino, 2010	新/在		核心无形资产	组织内学习			环境动态性		组织外学习
Kley等, 2011	在位		资源整合			核心技术进步	资源情境		互补技术进步
Cavalcante等, 2011	在位	个体认知	识别变化的能力	组织学习				市场机会	
Casadesus-Masanell和Zhu, 2013	新创			战略决策					在位企业的战略反应
Onetti等, 2012	在位						国际化情境		
Zott和Amit, 2013	新创			组织目标			制约因素		在位企业模版

续表2-1

前因作者	企业类型	内部因素				外部因素			
		管理认知	资源能力	组织活动	盈利模式	技术创新	情境因素	市场机会	价值网络
Sinkovics等, 2014	在位			组织目标			应对制约	社会目标	
Frankenberger等, 2014	在位		企业经验		价值需求	技术趋同	情境冲突		合作经验与新进入者
Bohnsack等, 2014	新/在	认知惯性	资源依赖	组织惯性			权变事件		互补资产
Mezger, 2014	新/在	感知能力	高管经验/资源池	组织结构与系统设计					
Øiestad和Bugge, 2014	在位			组织变革		技术范式转变	政策制度与产业环境		
Osiyevskyy和Dewald, 2015	在位	管理认知	管理经验	管理决策		破坏式创新			竞争对手
Ghezzi等, 2015	在位		新资源/竞争力	组织研发		技术创新	制度变化	消费者变化	竞争对手
Winterhalter等, 2015	在位		二元能力		低成本模式		资源制约	低价需求	
Velu, 2015	新创			跨部门协同					企业联盟
Schneckenberg等, 2016	新/在		能力进化		适应性定价			客户中心性	生态系统
Hock等, 2016	新/在		商业模式创新能力	组织文化					
Velu和Jacob, 2016	新创	领导者							产业竞争环境
总计	18/25	10/34	18/34	18/34	6/34	10/34	19/34	8/34	15/34

模式创新之间存在着相互促进的关系:技术创新创造了把技术推向市场的要求以及满足消费者潜在需求的机会(Kley等,2011),技术本身的特点还会影响后续商业模式创新以及商业模式的成本结构;同时新技术的商业化必须有合适的商业模式来配合(Johnson等,2010),否则技术创新无法给企业带来利益,所以商业模式创新也会反过来促进企业进一步研发新技术。基于这些论述,我们可以认为技术创新与商业模式创新之间存在相互促进的共演关系。

第二,企业所在市场的情境因素会制约企业商业模式原型的有效性。环境的不确定性、政策的模糊性、市场设施的不完备、竞争环境的变化、整体经济环境的变化与商业模式原型发生冲突(Smith等,2010;Zott和Amit,2013;Ghezzi等,2015)。为了实现企业的可持续发展,在市场上继续存活,企业必须进行商业模式创新来应对可能的不一致冲突。另外,随着全球化经济的发展,新兴市场成为发达国家企业的关注热点,越来越多在发达国家取得成功的企业将其商业模式从发达国家移植至新兴国家(Williamson,2010),而商业模式创新能够帮助国际化企业进入新市场(Onetti等,2012),在东道国市场获取合法性(Zott和Huy,2007),从而避开新兴国家市场上的不利环境因素和限制性制度等环境冲突(Dunford等,2010)。

第三,企业所在市场的市场机会也驱动着企业进行商业模式创新。顾客界面是商业模式中不可缺少的一环,顾客的消费习惯和需求水平影响着企业不断地革新自身的商业模式(Winterhalter

等,2015)。企业需要思考如何将自己创造的价值传递到客户的手上,更要思考如何针对客户创造出需求。当发达国家企业试图移植其商业模式进入新兴国家市场或者发展中国家市场时,需要考虑新兴市场顾客的多层次性(Sinkovics等,2014),企业需要考虑是否发展中国家市场中的顾客也有同样的市场需求,以及商业模式原型是否依旧符合当地客户的需求,能否实现企业的组织目标以及社会目标。从这个角度讲,商业模式创新也必然会受到市场需求的拉动。

第四,企业的商业模式会受到其价值网络中其他参与者的影响(Velu,2015)。上游供应商、互补者的商业模式可以使企业从价值网络中获得经验、互补资产等不同资源(Bohnsack等,2014),当互补资产的价值主张发生变化,企业自身的价值创造模式和价值主张也会随之改变。另外,当企业竞争对手的商业模式发生改变时,企业会对竞争对手的成功商业模式进行学习和模仿(Dunford等,2010)。所以,根据价值网络中其他参与者商业模式的变化以及其他参与者相互间关系的变化,企业会作出相应调整,以适应整个价值创造网络、改变其价值创造和价值传递的方式,从而实现商业模式创新。

(三)内外因素的作用机制

在图1中,我们刻画了由内而外的前摄式商业模式创新过程以及由外及内的反应式商业模式创新过程。前摄式商业模式创新突出企业高层决策者管理认知的重要作用。企业高层决策者有意识地培养企业自身的资源和能力、调整组织结构、开发新的盈利模式,同时调动价值网络中的互补资产、开发符合新范式的技术,从而实现商业模式创新。反应式商业模式创新则包括了是企业演化学习和理性定位的结合。随着企业的发展和企业发展环境的不断变化,企业认知惯性、资源依赖和对商业模式原型的路径依赖会逐渐制约企业的发展,制度环境的变化、市场风险较大、激烈的市场竞争也不再有利于企业的商业模式原型。此时,企业不得不审时度势、重新设计自身商业模式,从而通过商业模式创新来缓解内外部制约因素对企业发展的影响。

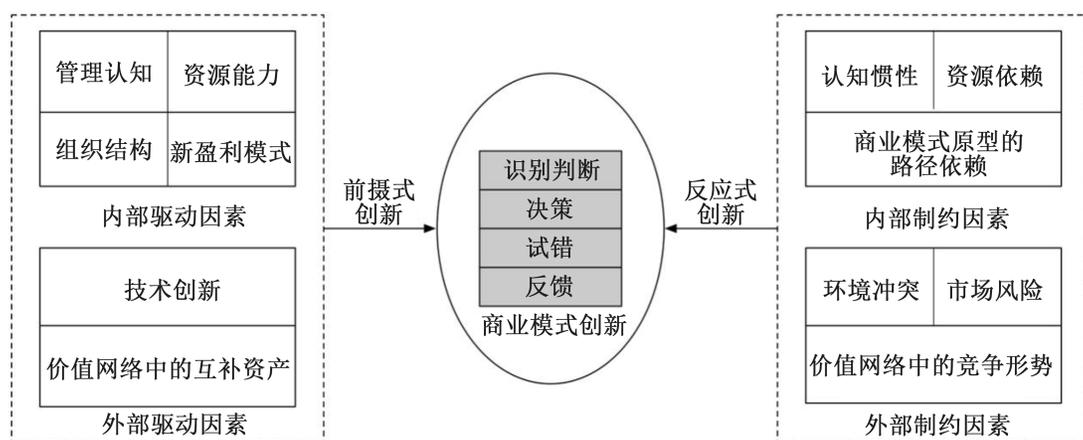


图1 前摄式商业模式创新和反应式商业模式创新

(四)在位企业与新创企业的差异

本研究发现,基于企业类型的不同,商业模式创新的前因也有所区别。通过文献整理发现,影响在位企业进行商业模式创新的因素从内部表现为:对商业模式原型和组织资源的依赖惯性制约商业模式创新,路径依赖和惯性的存在使其商业模式创新能力往往不如新创企业(Hock等,2016);但同时,组织内部资源能力的积累则赋予了在位企业强大的资源池,使其具有更强的再整合能力(Massa和Tucci,2013)和同时管理两种商业模式的能力,也为企业从内而外地自发进行商业模式创新布局提供可能(Winterhalter等,2015)。从外部则更多表现为技术、

环境的动态性变化、国际化的新市场空间与商业模式原型之间的冲突,这种冲突制约了其商业模式原型的发展,倒逼在位企业不断地调试其商业模式,由外而内地进行反应式商业模式创新。

而对于新创企业来说,从内部来看,创业者和高管团队的能力和感知对商业模式创新尤为重要(Velu和Jacob,2016)。相对于在位企业,新创企业能够实现从系统上设计新商业模式的流程(Mezger,2014)。另外,由于其自身的资源和能力与在位企业无法匹敌,新创企业的商业模式创新更多地依赖于价值网络,价值网络中的其他企业能够为其提供的相应的互补性资产,新创企业也可以选择为已有商业模式提供互补性资产的商业模式,从而抓住市场机会。由此可见,新创企业需要更多地通过由内而外的前摄性的商业模式谋划从而实现商业模式创新。

五、结论

本研究力图丰富关于商业模式创新前因的研究,深入分析研究企业商业模式创新的前因变量和商业模式创新的形成机制。通过回顾前人研究,本研究从企业的内部和外部总结出八个导致企业实现商业模式创新的前因因素,详尽阐述每个前因因素对商业模式创新的驱动作用或制约作用,从而打开商业模式创新产生过程的“黑箱”,弥补了关于商业模式创新前因研究的混乱问题,具有一定的理论价值。而对于企业来说,了解商业模式创新的前因变量能够使其了解企业还须从哪些方面作出努力,唤起企业管理者对于商业模式创新的意识,有助于推进商业模式创新在企业中的落地。经过文献的梳理,本研究得出以下结论:

(1)从战略角度出发,商业模式创新的形成可分为三个机制,即理性定位、演化学习和组织认知(Martins和Rindova,2015)。理性定位学派认为,企业通过计划和设计寻找能够替代商业模式原型的变量,从而与外部环境的动态性匹配;演化学习的观点则认为,企业通过不断的试错和修正,探索性地打造新的商业模式创新。而组织认知学派的观点强调企业在商业模式创新中的主体作用,认为高管团队的认知能够驱动企业进行商业模式谋划,从而形成新的商业模式。

(2)商业模式创新是一个内外兼修的过程,八个因素可以成为导致商业模式创新的前因:管理认知、资源能力、组织活动以及盈利模式;技术创新、情境因素、市场机会和价值网络共同影响着企业的商业模式创新。每个前因变量都会驱动或者制约企业的商业模式创新。在内外驱动因素的共同作用下,企业认识到商业模式创新的需要,主动进行资源配置和结构调整,从而获取商业模式创新所必备的资源要素,实现前摄式的商业模式创新;同时,内外部的制约因素会制约企业商业模式原型的发展,倒逼企业进行商业模式创新。企业不断地与制约因素碰撞、反馈和互动,从而调整自身的结构,并最终形成创新的商业模式。

(3)在位企业和新创企业进行商业模式创新的前因有所不同。在位企业更容易受到企业内部惯性的制约,以及环境变化、新的市场空间与其商业模式原型之间冲突的影响;同时,强大的内部资源和能力为在位企业不断调试商业模式提供足够的空间。在位企业的商业模式创新可以表现为由内而外的前摄性创新和由外而内的反应性创新。而对新创企业来说,企业创始人的管理认知和能力尤为重要,从外部价值网络中获取的互补性资产可以弥补企业资源上和合法性上的不足,所以,从内而外地进行前摄性商业模式谋划成为其实现商业模式创新的关键。

国外的商业模式研究已经逐渐走向成熟,相比之下,针对中国情境和中国企业的商业模式研究还依然有所不足。国内商业模式的研究还需要利用纵向案例研究和扎根理论来揭开商业模式研究中依然存在的黑箱,国内外的对比案例研究将对揭示商业模式的国际化具有现实意义。在梳理商业模式前因的过程中,我们发现关于商业模式创新前因的研究还存在着以下几个研究机会,值得延伸开来进行后续的研究。

首先,关于企业领导者认知对于商业模式创新的影响依然模糊,领导力对与商业模式创新

的影响机制需要进一步探索。当企业面临复杂多变的环境和激烈竞争时,往往存在多条可选的商业模式创新路径,组织领导人的决策决定着企业最终选择哪条商业模式创新路径,所以企业领导者感知外部的制约因素的能力,影响企业认可其判断的能力,以及对企业已有资源进行重新配置的能力对于商业模式创新成功的影响十分关键。而这个影响机制依然是一个“黑箱”,后续的研究者可以通过不同的案例研究揭示领导者认知能力对于商业模式创新的影响。

其次,我们发现以往的商业模式研究对于企业价值网络中其他利益相关者的重要作用有所忽略,而近年来,对于企业联盟和企业合作者对于商业模式创新的研究日益增加。价值网络中的利益相关者可以为焦点企业提供不同形式的价值,而利益相关企业商业模式的变化也会在一定程度上影响焦点企业的商业模式。由于企业规模较小,很多新创企业会根据强大的利益相关者的商业模式来发现利基市场,为他们提供互补价值;而对于在位企业来说,他们有可能会模仿并超越竞争对手的商业模式创新。商业模式背后隐含着企业之间能够通过与合作和交易来实现价值创造的过程。所以企业间商业模式创新的相互作用,利益相关企业对于焦点企业商业模式的影响,以及企业如何从价值网络中获取商业模式创新所需要的互补性资源等问题还需要进行进一步的研究。

最后,商业模式创新前因的情境因素也需要进一步深入探讨,尤其是在特定情境或者特定市场中。随着越来越多的企业进行国际化经营,发达国家企业进入新兴国家和发展中国家、与后发国家企业进入发达国家是两个截然不同的过程。企业如何通过商业模式创新来缓解在当地的外来者劣势、新创者劣势、获取合法性等问题还需要进一步探讨。商业模式创新与企业国际化之间的关系研究对于国际化企业来说具有重要意义。

主要参考文献

- [1]吴晓波,朱培忠,吴东,等. 后发者如何实现快速追赶——一个二次商业模式创新和技术创新的共演模型[J]. 科学学研究, 2013,(11): 1726-1735.
- [2]姚明明,吴晓波,石涌江,等. 技术追赶视角下商业模式设计与技术创新战略的匹配——一个多案例研究[J]. 管理世界, 2014,(10): 149-162.
- [3]Augier M, Teece D J. Dynamic capabilities and the role of managers in business strategy and economic performance[J]. *Organization Science*, 2009, 20(2): 410-421.
- [4]Baden-Fuller C, Haefliger S. Business models and technological innovation[J]. *Long Range Planning*, 2013, 46(6): 419-426.
- [5]Bohnsack R, Pinkse J, Kolck A. Business models for sustainable technologies: Exploring business model evolution in the case of electric vehicles[J]. *Research Policy*, 2014, 43(2): 284-300.
- [6]Casadesus-Masanell R, Zhu F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models[J]. *Strategic Management Journal*, 2013, 34(4): 464-482.
- [7]Cavalcante S A, Kesting P, Ulhøi J P. Business model dynamics and innovation: (Re) establishing the missing linkages[J]. *Management Decision*, 2011, 49(8): 1327-1342.
- [8]Chesbrough H, Rosenbloom R S. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies[J]. *Industrial and Corporate Change*, 2002, 11(3): 529-555.
- [9] DaSilva C M, Trkman P. Business model: What it is and what it is not[J]. *Long Range Planning*, 2014, 47(6): 379-389.
- [10]Demil B, Lecocq X. Business model evolution: In search of dynamic consistency[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 227-246.
- [11]Doganova L, Eyquem-Renault M. What do business models do?: Innovation devices in technology entrepreneurship[J]. *Research Policy*, 2009, 38(10): 1559-1570.
- [12]Doz Y L, Kosonen M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2-3): 370-382.
- [13]Fleury A, Fleury M T L. Local enablers of business models: The experience of Brazilian multinationals acquiring in North America[J]. *Journal of Business Research*, 2014, 67(4): 516-526.

- [14]Gerasymenko V, De Clercq D, Sapienza H J. Changing the business model: Effects of venture capital firms and outside CEOs on portfolio company performance[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015, 9(1): 79–98.
- [15]Ghezzi A, Cortimiglia M N, Frank A G. Strategy and business model design in dynamic telecommunications industries: A study on Italian mobile network operators[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2015, 90: 346–354.
- [16]Itami H, Nishino K. Killing two birds with one stone: Profit for now and learning for the future[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2–3): 364–369.
- [17]Martins L L, Rindova V P, Greenbaum B E. Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation[J]. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015, 9(1): 99–117.
- [18]Mezger F. Toward a capability-based conceptualization of business model innovation: Insights from an explorative study[J]. *R&D Management*, 2014, 44(5): 429–449.
- [19]Morris M, Schindehutte M, Allen J. The entrepreneur’s business model: Toward a unified perspective[J]. *Journal of Business Research*, 2005, 58(6): 726–735.
- [20]Osterwalder A, Pigneur Y. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*[M]. New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.
- [21]Øiestad S, Bugge M M. Digitisation of publishing: Exploration based on existing business models[J]. *Technological Forecasting and Social Change*, 2014, 83: 54–65.
- [22]Prahalad C K, Mashelkar R A. Innovation’s holy grail[J]. *Harvard Business Review*, 2010, 88(7–8): 132–141.
- [23]Rindova V P, Kotha S. Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function[J]. *Academy of Management Journal*, 2001, 44(6): 1263–1280.
- [24]Sinkovics N, Sinkovics R R, Yamin M. The role of social value creation in business model formulation at the bottom of the pyramid-Implications for MNEs?[J]. *International Business Review*, 2014, 23(4): 692–707.
- [25]Sosna M, Treviño-Rodríguez R N, Velamuri S R. Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2–3): 383–407.
- [26]Teece D J. Business models, business strategy and innovation[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2–3): 172–194.
- [27]Velu C. Business model innovation and third-party alliance on the survival of new firms[J]. *Technovation*, 2015, 35: 1–11.
- [28]Wirtz B W, Pistoia A, Ullrich S, et al. Business models: Origin, development and future research perspectives[J]. *Long Range Planning*, 2016, 49(1): 36–54.
- [29]Wu X B, Ma R F, Shi Y J. How do latecomer firms capture value from disruptive technologies? A secondary business-model innovation perspective[J]. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2010, 57(1): 51–62.
- [30]Zott C, Amit R. Business model design: An activity system perspective[J]. *Long Range Planning*, 2010, 43(2–3): 216–226.
- [31]Zott C, Amit R, Massa L. The business model: Recent developments and future research[J]. *Journal of Management*, 2011, 37(4): 1019–1042.
- [32]Zott C, Amit R. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis[J]. *Strategic Organization*, 2013, 11(4): 403–411.

The Antecedents of Business Model Innovation: A Literature Review and Research Agenda

Wu Xiaobo, Zhao Ziyi

(School of Management, Zhejiang University, Hangzhou 310058, China)

Abstract: Business model innovation helps firms to create new competitive advantages, obtain new market resources, discover new economic growth points, and thereby increase performance. Under the backdrop of slowing down global economic growth, business model innovation is of great significance to firms. Previous studies mainly focus on the positive outcomes brought by business model innovation. However, the antecedents that drive firms to achieve business model innovation still remain

ambiguous, and the formation mechanism of business model innovation is still a black box. This paper first makes a review of current research on business model innovation and sorts out the positive role of business model innovation in firms. Then from a function perspective it analyzes factors restricting and driving business model innovation, and portrays the formation mechanism of business model innovation from the point of view of three core schools of strategy field. Finally, it argues that business model innovation is a process of internally and externally crafting. Through a literature review, it finds that the antecedents of business model innovation consist of internal factors such as management cognition, resources capabilities, organization activities and profit model, and external factors such as technology innovation, context factors, market opportunities and firm value networks. And it differentiates the antecedents of business model innovation of start-ups and incumbent firms. It analyzes the antecedents and formation mechanism of business model innovation in detail, extends the research scope of business model innovation, and is of certain theoretical value. In addition, the research of antecedents of business model innovation can help firms to precisely carry out self-positioning, and trace the success of business model innovation back.

Key words: business model innovation; business model; antecedent

(责任编辑: 度 生)

•管理微评•

酒香也怕巷子深:如何写好引言让你的文章更有趣?

唐 翌

(香港理工大学 工商管理学院, 香港)

最近这些日子,笔者沉浸在与陈国立老师修改一篇在《战略管理期刊》(SMJ)三审的文章中,有机会仔细思考如何把文章的引言(introduction)写得更吸引人、让一篇文章的贡献更为突出。

笔者和陈老师的这篇文章,是探讨关于企业家自大和自恋对企业社会责任的不同影响机制。上一稿改完送回去,一位审稿人已经基本没有问题了,但另外一位却颇有微词,尤其是关于引言问题他(她)说得很直接:“上一轮我让你去好好研读Grant和Pollock于2011年发表的关于如何写好引言的AMJ编者谈,你怎么都没有好好看呢?!”

一句话问醒梦中人。其实在修改上一稿的时候,这位审稿人就 very 明确地提议:“你们引言写得不够好啊,去好好看看Grant和Pollock的文章。”当时不知道是出于怎么样的心理,仿佛只是应付性地读了读,而且可能当时我们都觉得那篇文章用处不大,甚至没有在修改稿中引用它(犯大忌啊)。好在这次执行主编还给了再一次修改的机会。庆幸之余,赶紧把那篇Grant和Pollock的文章找出来,仔仔细细地研读多遍。嗯,SMJ的审稿人确实不是盖的,提议真的很好。研读之后确实收获颇丰,对我们这一轮的修改(尤其是引言的重写)帮助很大。我觉得独乐乐不如众乐乐。对自己科研有裨益的东西,值得和大家分享,可能对大家的文章写作和投稿都会有所帮助。