

商业模式创新过程：“从无到有”与“从有到新”^{*}

□ 特邀主编：张玉利¹ 李雪灵² 周欣悦³

(1. 南开大学商学院；2. 吉林大学管理学院；3. 浙江大学管理学院)

特邀编辑：杨俊¹ 郭海² 买忆媛³ 韩炜⁴

(1. 浙江大学管理学院；2. 中国人民大学商学院；

3. 华中科技大学管理学院；4. 西南政法大学商学院)

如果借用自然界来隐喻，商业是复杂生态系统，那么行业是生态中的不同种群，企业就是种群中的活动单元。在人类漫长的商业史中，尽管变革常在，但在相当长一段时间里，这一变革主要是种群的起起落落，背后的微观基础是种群内企业的生老病死、代际更替，偶有间断但长期均衡的线性变革模式是理论和实践思维的主导逻辑。正因如此，新企业通常被隐喻为“经济活力之源”，强调的是时间维度上的“新生”和“老旧”，尽管极少数新企业超越了时间维度上的“新意”，为商业系统注入了“创造性破坏”，它们通过打破规则来推动行业种群变异，但这样的现象高度稀缺，终究仍是大多数人常识里的极端少数（Schumpeter, 1942）。基于这一事实，组织和战略研究都隐藏着公理般的常识性假设，“科层制”是组织研究的默认，“价值链”是战略研究的前提，大多数研究都在探索并解释“基于共性的企业异质性”来源，这一异质性被表述为过程、效率、行为、优势和绩效等多方面的特征。受此学术传统的影响，尽管创业研究强调创业者与机会结合的突出作用，在学术思路上仍是言不由衷地回归到时间维度上的“新意”来讨论新企业的行为、战略和绩效问题。

近年来，新兴商业实践正在打破甚至摧毁大多数人的常识性判断，熊彼特理论中描述的少数偶然已经变得频繁甚至成为了主流实践。越来越多的新企业不再拘泥于

* 特刊受到国家自然科学基金重点项目“新创企业商业模式形成与成长路径”（71732004）和“网络及不确定环境下创业者行为的认知与决策机制研究”（71532005）的资助。感谢十余位匿名评审专家、《管理学季刊》主编李海洋教授和井润田教授，以及编辑部朱沆教授等在论文评审和编辑中提供的宝贵建议和支持。

产品或服务创新，而是积极大胆地探索新的价值创造逻辑和行为，包括引入新的参与者来改善甚至创造新的价值，包括引入新的组织方式来管理和治理原有的价值创造系统，还包括引入新的资源要素组合逻辑来颠覆原有的价值创造基础，这些变革挑战的是行业种群内价值创造的基本逻辑，甚至是在探索一种新的商业逻辑和行为体系（Amit & Zott, 2001）。一旦成功，这样的新企业自然会产生超越过往认知的更强烈的破坏效应，成长过程表现为非线性的高速度，不再是传统理论观点上相对于在位企业的错位竞争，而是正面对抗的颠覆性超越。从全球范围来看，这一现象已经在音乐行业（Burgelman & Grove, 2007）、电视行业（Ansari et al., 2016）、软件行业（Snihur et al., 2018）、媒体行业（Cozzolino et al., 2018）、电子商务（Amit & Zott, 2001）、零售行业（Markides, 2006）等多个领域相继发生。

这一现象诱发了大量的学术探索、讨论甚至是争论，商业模式创新迅速成为组织、战略、创业和创新等领域共同关注的热点话题。主流研究已经认同商业模式是企业创造、传递和获取价值的基础架构（Teece, 2010），本质是揭示企业如何创造并获取价值的基本逻辑（Amit & Zott, 2001），商业模式创新是企业探索新方法创造与获取价值并建构新的创造和获取价值的逻辑（Casadesus-Masanell & Zhu, 2013）。工业时代企业价值创造模型和逻辑的高度相似性，商业模式并没有被纳入解释“企业之间为何行为和绩效不同”的基本分析框架，但在信息社会数字经济时代，新兴商业实践创新或变革不同于传统意义上基于技术、产品、服务、制度等

要素层面的局部或组合创新，而是基于企业如何创造以及获取价值的活动体系和逻辑的系统性变革（杨俊等，2018），商业模式创新则是描述这一系统性变革的重要分析单元（Amit & Zott, 2001），因此商业模式很可能是有助于学术研究打开上述新兴商业实践背后管理机制的重要钥匙（杨俊等，2020）。

商业模式创新过程充斥着不确定性（McDonald & Eisenhardt, 2020），这一不确定性至少表现在以下两个方面（杨俊等，2020）：一是新商业模式是否能真正实现价值创造和价值获取，很难在事前得到准确判断和预测，具有高度不确定性；二是在考虑来自在位企业及其他新企业等竞争力量的条件下，创新后的商业模式具备什么特征才可能带来竞争优势，这一问题更具有挑战性。商业模式创新是创业者与环境互动过程中不断探索、学习并改善行为进而有效应对上述不确定性的复杂过程。从研究现状来看，尽管学术界在关于什么样的商业模式能实现价值创造和价值获取方面积累了相对丰富的理性认识，但对于创业者如何步履蹒跚地抵达这一“终点”的复杂过程仍然知之甚少（Foss & Saebi, 2017; McDonald & Eisenhardt, 2020）。因此，商业模式创新过程背后的管理机制具有突出的研究价值，不仅有助于我们寻求有关新兴商业实践的学理解释，甚至有助于进一步提炼新时代企业行为突变背后的竞争优势的新来源（Demil et al., 2015）。

基于上述重要的理论和实践背景，本特刊致力于重点探索“新企业如何管理商业模式创新过程”“在位企业如何克服组织障碍来创新商业模式的过程及管理机制”这两个核心议题。

这两个议题在学理上区分了在实践中创新商业模式的两种重要情境和约束条件,前者意味着从无到有的商业模式创新过程;后者意味着在克服既有商业模式惯性基础上的从有到新的过程。新企业商业模式的时间动态性突出,形成和调整过程因此而紧密联系,但已有研究存在着将形成过程过度泛化的趋势,导致难以解释新商业模式从何而来,这一区分有助于在学术上有效回应和调和有关“如何区分商业模式形成和调整问题”之间的争论。

特刊收到八篇投稿论文,三位特刊主编、四位特刊编辑与多位匿名审稿专家合作,为投稿论文提供了多轮评审建议。此外,南开大学创业研究中心、暨南大学管理学院和《管理学季刊》编辑部等多家单位共同合作举办了特刊研讨会,通过当面汇报、互评互议、特刊主编和编辑点评等途径进一步强化学术交流并提升论文学术质量。最终,本着“优中选优”的严谨态度,特刊最终收录两篇文章。这两篇文章分别回应了特刊征稿中的两个核心议题,其中一篇侧重于探索从无到有的新企业商业模式创新管理过程,另一篇集中于探索创业企业如何撬动组织资源和战略来创新商业模式的内在机制。

陈寒松等(2020)运用案例研究方法,基于企业生命周期理论,从创业学习视角深入探讨了新企业商业模式设计的过程,揭示了不同学习方式与新企业成长阶段的匹配关系,研究结论加深了对新企业商业模式形成过程的认识,丰富了商业模式设计理论。具体而言,这一研究基于纵向单案例的丰富素材和数据,较为完整地展现了新商业模式设计的持续改进和不断

完善过程,在区分不同学习方式的基础上,创造性地将学习行为与结果和商业模式设计有机结合起来,进一步凸显了创业者和高管团队在新商业模式设计中的作用及其发生机制,是对国内外相关研究的有益补充(McDonald & Eisenhardt, 2020; 云乐鑫等, 2017)。

陈婕和苏中锋(2020)重点探讨顾客导向和战略柔性如何影响创业企业商业模式创新,同时这一影响关系结合中国的市场竞争环境又会有什么变化这一重要问题。这一研究以在位创业企业为分析层次,探索组织层面的战略因素(顾客导向和战略柔性)诱发商业模式创新的可能性及其内在机制,并进一步将竞争环境纳入分析框架,探索竞争环境对组织应对环境变化来谋求商业模式创新的主观能动性的约束作用,丰富了对商业模式创新前因变量的理论认识,产生了我国如何改善市场竞争条件来助力商业模式创新的对策建议,对于国外相关研究提供了有益补充,特别针对目前大多数以案例研究为主的现状,提供了重要的实证证据(Andries et al., 2013; Brea-Solis et al., 2015)。

商业模式研究已成为国内外学术研究的主流话题。本次《管理学季刊》聚焦于“商业模式创新过程的管理机制”推出特刊,录用文章一定程度上体现了国内外此领域的前沿,对推动未来该领域研究有着重要的科学价值。如前所述,特刊共收到八篇投稿论文,尽管最终只刊出了两篇文章,但那些未被收录到特刊的文章也表现出了很高的研究水准,在审阅这些文章的过程中,我们观察到国内学者在该领域研究过程中体现的重要动向:一是作为新的分析层次或分析单元,商业模式研究不再也不应该

拘泥于什么是商业模式的争论，而是采用多重理论视角和方法来解构并测量商业模式，在观测商业模式基础上将其与其他理论相联系来回应现实中涌现的新问题，而不是就商业模式讨论商业模式的逻辑循环；二是研究主线和主题逐渐明确和清晰，相关研究不再拘泥于讨论技术和环境等外生因素是否以及如何诱发商业模式创新（Martins et al., 2015），而是深入基于高管团队与环境互动来挖掘新商业模式如何形成以及形成与调整之间的内在联系，这代表着国内外未来研究努力的重要方向；三是呼吁未来研究采用多元研究方法来探索商业模式问题，同时研究内容和议题更加微观化，方法和问题的匹配更加精细化。

特刊还为未来商业模式领域的研究提供了重要启示。首先，与机会识别相比，商业模式创新具有更突出的不确定性，很有必要以过程为主线开展商业模式创新研究。当前的研究主要以哪些因素会诱发、促进或阻碍商业模式创新展开，基于过程视角的研究明显不足。在百年未遇之大变局时代，加之互联网、信息技术和数字技术等的不断进步和普及应用，企业之间的竞争不再拘泥于产品或服务层次，如何在系统和整体层次打造新的价值创造体系甚至创造新的商业逻辑可能是竞争新动向，但在实践中，无论是新企业的商业模式创新，还是在位企业的商业模式变革，都缺少理论研究和经验数据的支持，特别是基于过程角度来整合不同要素发挥什么作用以及如何发挥作用的理性认识，未来可以进一步探索技术、市场和制度等多重要素约束下的商业模式创新过程机制。

其次，有必要进一步探索商业模式创新与

企业竞争优势的内在关联问题。新商业模式关乎价值创造，但并非所有新商业模式都能带来竞争优势。与产品或服务创新相比，商业模式创新面临着更加剧烈的竞争压力（Ansari et al., 2016），这一压力在很大程度上也导致了大多数新企业的商业模式创新努力均以失败告终的事实。在考虑与在位企业和其他新企业竞争互动的条件下，未来研究不仅有必要探索什么样的商业模式或者说商业模式的哪些属性有助于产生竞争优势（杨俊等，2018），而且有必要探索创业者可能采取以及如何采取哪些策略性行动来成功实施新商业模式，让新物种在生态丛林中破茧成蝶，降低甚至反制在位企业可能的报复性竞争（Snihur et al., 2018）。

再次，未来研究应关注商业模式创新的非经济影响，如价值分配可能诱发的社会公平、隐私保护和数据安全等问题。目前，相关研究将商业模式创新视为竞争破局的重要手段，更注重商业模式创新在企业发展和产业升级等方面的积极影响，但极少关注到商业模式创新特别是新商业模式可能诱发的新的社会问题。事实上，基于新商业模式的平台化和网络化发展已成为新兴行业领域企业发展的重要模式（韩炜和邓谕，2020），这赋予了不少平台企业超越以往的经济社会影响，而这一影响力在根源上来自新商业模式背后所蕴含的商业逻辑。但现有研究较少涉及这些逻辑是否以及如何诱发一些重大的非经济影响，针对这一问题的研究，对于服务创新驱动发展战略特别是优化产业政策有着重要实践价值。

最后，我们倡导采用更加严谨的理论和方法来探索商业模式问题。商业模式研究遭遇到

主流研究挑战和质疑,除了概念本身的模糊性,更重要的原因是理论和方法的严谨性还远远不够。理论的严谨性意味着我们有必要更理性和科学地借鉴和融合已有理论来探索商业模式问题,而方法的严谨性意味着我们有必要探索一些更契合于商业模式研究问题的方法,并积极引入模拟仿真、实验研究等新方法来深化商业模式研究。

无论相信还是质疑,信息和数字等新兴技术破局已成定势,企业价值创造逻辑和体系已经开始发生突破性变革,并进一步诱发了不少理论失灵的新现象和新问题,从商业模式角度切入,有可能找到新现象和新现象背后的管理规律和机制。在此,呼吁更多学者能够结合多元研究视角、方法和数据,共同探索这一时代赋予的管理命题。

参考文献

[1] 陈寒松、王成铖、田震、贾峻云:《新创企业商业模式设计的机制研究——基于创业学习视角的单案例研究》,《管理学季刊》,2020年第3期。

[2] 陈婕、苏中锋:《顾客导向、战略柔性 with 商业模式创新的关系:不良竞争的调节作用》,《管理学季刊》,2020年第3期。

[3] 韩炜、邓渝:《商业生态系统研究述评与展望》,《南开管理评论》,2020年第3期。

[4] 杨俊、薛鸿博、牛梦茜:《基于双重属性的商业模式构念化与研究框架建议》,《外国经济与管理》,2018年第4期。

[5] 杨俊、张玉利、韩炜、叶文平:《高管团队能通过商业模式创新塑造新企业竞争优势吗?——基于CPSED II数据库的实证研究》,《管理世界》,2020年第7期。

[6] 云乐鑫、杨俊、张玉利:《创业企业如何实现商业模式内容创新?——基于网络-学习双重机制的跨案例研究》,《管理世界》,2017年第4期。

[7] Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22: 493-520.

[8] Andries, P., Debackere, K., & Looy, B. V. 2013. Simultaneous experimentation as a learning strategy: Business model development under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 7: 288-310.

[9] Ansari, S., Garud, R., & Kumaraswamy, A. 2016. The disruptor's dilemma: TiVo and the U. S. television ecosystem. *Strategic Management Journal*, 37: 1829-1853.

[10] Brea-Solis, H., Casadesus-Masanell, R., & Grifell-Tatje, E. 2015. Business model evaluation: Quantifying Walmart's source of advantage. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9: 12-33.

[11] Burgelman, R. A., & Grove, A. S. 2007. Cross-boundary disruptors: Powerful interindustry entrepreneurial change agents. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 315-327.

[12] Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. 2013. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34: 464-482.

[13] Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. 2018. Unpacking the disruption process: New technology, business models, and incumbent adaptation. *Journal of Management Studies*, 55: 1166-1201.

[14] Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J. E., & Zott, C. 2015. Introduction to the SEJ special issue on business model: Business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9: 1-11.

[15] Foss, N. J., & Saebi, T. 2017. Fifteen years of research on business model innovation: How far have we

come, and where should we go? *Journal of Management*, 43: 200-227.

[16] Markides, C. 2006. Disruptive innovation: In need of better theory. *Journal of Production Innovation Management*, 23: 19-25.

[17] Martins, L. L., Rindova, V. P., & Greenbaum, B. E. 2015. Unlocking the hidden value of concepts: A cognitive approach to business model innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9: 99-117.

[18] McDonald, R., & Eisenhardt, K. 2020. Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business model design. *Administrative Science Quarterly*, 65: 483-

523.

[19] Schumpeter, J. A. 1942. *Creative destruction, capitalism, socialism and democracy*. New York, NY: Harper & Row.

[20] Snihur, Y., Thomas, L. D. W., & Burgelman, R. A. 2018. An ecosystem-level process model of business model disruption: The disruptors gambit. *Journal of Management Studies*, 55: 1278-1316.

[21] Teece, D. J. 2010. Business model, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172-194.