

商业模式创新战略^{*}

□ Raphael Amit Christoph Zott 乔 晗

摘 要：本文聚焦商业模式创新（Business Model Innovation, BMI）战略，致力于搭建商业模式创新与战略的沟通桥梁，推动相关的学术研究。商业模式创新战略已经成为组织领导者的核心战略问题，是指领导者做战略决策时必须考虑的三个方面：①新活动系统的设计；②创建和实施新活动系统的过程和驱动因素；③新活动系统的管理和持续调整，以确保一致性，即内部资源能力、外部环境和战略相匹配，从而维持并提高焦点组织的竞争优势。本文详细阐释了这些要素，并通过大量实例强调了商业模式创新战略的重要性和相关性。本文指出了商业模式创新战略每个要素中蕴含的未来研究机会。

关键词：活动系统；商业模式；创新；战略；研究机会

一、引言

商业模式已经成为管理者和创业者（及其支持者和投资者）的核心战略选择之一（Zott et al., 2011; Schneider & Spieth, 2013; Wirtz et al., 2016; Massa et al., 2017）。商业模式回答了“企业应当如何做生意”这一问题（Amit & Zott, 2001）。具体而言，商业模式是一个跨边界的活动系统，该系统以感知客户需求为核心，并由焦点企业为其赋能。系统内包含焦点企业的合作伙伴、供应商和客户的价值创造和捕获活动（Amit et al., 2020; Zott & Amit, 2010）。商业模式创新是指在焦点企业参与竞争的产品市场中引入一种新的关联活动系统（Amit & Zott, 2012; Chesbrough, 2010; Snihur & Zott, 2020）。

商业模式创新是一项极具创业精神的任务，其核心是机会创造、开发与利用

^{*} 本文受国家自然科学基金重大项目（72192843）、国家自然科学基金面上项目（71872171）、中央高校基本科研业务费专项资金（E0E48933）资助。

(Amit & Zott, 2001)。同时,商业模式创新还具有高度的战略重要性 (Snihur et al., 2021)。新商业模式既解释了新进入者为何和如何颠覆在位企业,又为这些在位企业提供了“东山再起”或减轻颠覆损害的方式 (Kim & Min, 2015)。新兴或已成熟的技术 (5G、人工智能、物联网、区块链、云计算和互联移动等)、实时数据和数据分析工具为创业型领导者开辟了广阔的创新之路。受益于此,创业型领导者们开始构想、设计、实施和管理新的或变革性的商业模式,其中包括新活动、新业务流程、新活动连接方式和/或新活动治理方式 (Eggers & Park, 2018; Hacklin et al., 2018)。阿里巴巴、腾讯、字节跳动、百度、京东等企业便由此诞生。依托数字技术,管理者们有目的地去设计跨边界的交易和活动系统,创建出了网络化的关联活动系统,即商业模式 (Zott & Amit, 2009)。因此,商业模式已成为提高焦点企业生态适应性的重要工具,有利于提高焦点企业对日新月异的技术和产品市场环境的适应性,打造竞争优势 (Amit & Zott, 2016; Helfat et al., 2007)。

学者们研究发现,商业模式创新具有价值创造潜力和战略相关性 (杨俊等, 2020; 王烽权和江积海, 2021; 张志朋, 2020)。正如上文所述,商业模式创新在数字经济时代特别盛行。各式各样的数字技术推动了商业模式的创新设计,既为价值网络内的所有利益相关者创造了价值,又使焦点企业能从中捕获价值 (乔晗等, 2021; 杨俊等, 2020; 姜尚荣等, 2020)。最近的研究发现,商业模式创新可以促进经济可持续发展,减轻相关的环境负外部性 (肖红军等,

2021; Bocken et al., 2022)。还有研究进一步指出,商业模式创新有助于企业创造、传递和捕获价值,以及提高竞争力 (汪寿阳等, 2015; 乔晗等, 2021; 王福等, 2021; 邢小强等, 2021)。

响应“加强商业模式创新的战略视角”的呼吁^①,本文旨在建立商业模式的战略视角,主要有三层目标。首先,基于 Amit 和 Zott (2021),本文重点阐释“商业模式创新战略”(“BMI 战略”)这一基础学术概念,力求引发学者们对商业模式设计和创新的战略性思考。其次,本文列举了大量实例,力求凸显商业模式创新战略对企业的重要性和相关性。最后,本文希望为学者们提供商业模式创新战略的研究方案。

综上,本文的核心目的在于提出一个前瞻性的视角,希望对未来的商业模式创新和战略研究有所启发。

二、商业模式创新战略框架 对创业型领导者的 相关性和重要性

新冠肺炎疫情的量级、规模和时间改变了消费者的偏好、习惯和风险态度。促使这些变化产生的原因包括长期居家、隔离措施、管理者的战略,以及政治、经济和社会政策。这场危机必将产生广泛而深远的社会和经济影响,而这些新的常见现象的特性在未来才能显现。但我们已经看到,不论是大型企业还是小型企业,不论是国有企业还是私营企业,不论是营

^① 例如,在 2021 年第 41 届战略管理学会国际会议题为“通过商业模式创新战略实现互联互通”的论坛上。

利性企业还是社会性企业，为了生存和繁荣，都不得不开始重新改造自身和构想未来。新冠肺炎疫情将从各方面影响企业的商业模式和赋能商业运营的技术，世界各国的企业高层都在密切关注后疫情时代的企业经营方式。

在新冠肺炎疫情暴发之前，许多企业专注于为自身的活动系统寻找最有效的架构。企业把许多活动外包给合作伙伴和供应商，形成了错综复杂的全球供应链网络。新冠肺炎疫情暴发后，亚洲、欧洲和美国短时间内大面积停工，对全球供应链造成了冲击，许多行业遭受了巨大的打击；医疗设备和医院用品的生产在新冠肺炎疫情中最受关注。供应链受到冲击，消费者偏好可能发生变化，导致现有的企业面临着巨大挑战。然而，挑战中可能潜藏着新机遇。“新问题”一方面促使创业者和企业领导者重新思考并系统地进行商业模式设计；另一方面，也使他们在概念化、设计商业模式和加强利用数字技术方面，都变得更倾向于韧性而非效率。这些变化意味着企业活动系统的架构将发生实质性变化，即商业模式将发生变化。换言之，这些变化可能会激发商业模式创新，增加创业型领导者制定商业模式创新战略的需求。

数十年来，管理者和创业者经常考虑的重要决策战略也被列入经典战略管理教科书。这些决策主要有两类：公司战略（corporate strategy）和业务战略（business strategy）。公司战略与企业的边界有关，包括企业应选择哪个行业和产品细分市场，企业应如何进入这些市场（选择并购、合资还是“从零开始”），企业应什么时候进入这些市场等。业务战略的核心则是通过产品市场行为来建立和保持企业竞争优

势。业务战略包括如何在特定的产品市场中竞争（如差异化还是成本领先），以及何时进入某个市场。20世纪90年代，互联网的出现并没有使这些经典战略选择的重要性下降，它们依然具有相关性和有效性。但是，在管理者和创业者的清单上，出现了一个新的重要战略问题——企业应当如何做生意。这个问题并没有取代或削弱战略问题的重要性。相反，它对战略问题进行了补充，扩大了管理者和创业者的战略思考范围，不仅使他们保护和稳固现有的商业机会，也使他们愿意追求和开发新商业机会。商业模式已经成为企业领导和管理者要思考的重要战略问题（Amit & Zott, 2021）。

三、商业模式创新战略

商业模式创新战略旨在推动组织进行一系列商业模式创新。具体来说，商业模式创新战略是指创业型领导者做决策时必须考虑以下三方面：

- 新活动系统的设计
- 创建和实施新活动系统的过程和驱动因素
- 新活动系统的管理和持续调整，以确保一致性，即内部资源能力、外部环境和战略相匹配，从而维持并提高焦点组织的竞争优势

新活动系统的设计，是指创业型领导者需要选择并精心安排组织活动和活动的连接环节，最终形成一个系统。一个活动系统应当包含以下四个设计要素（见图1）：内容（应该执行什么活动？）、结构（应该如何连接和排列各项活动？）、治理（应该由谁执行活动？）、价值逻辑（如何在活动系统中创

造和捕获价值?) (Zott & Amit, 2010)。

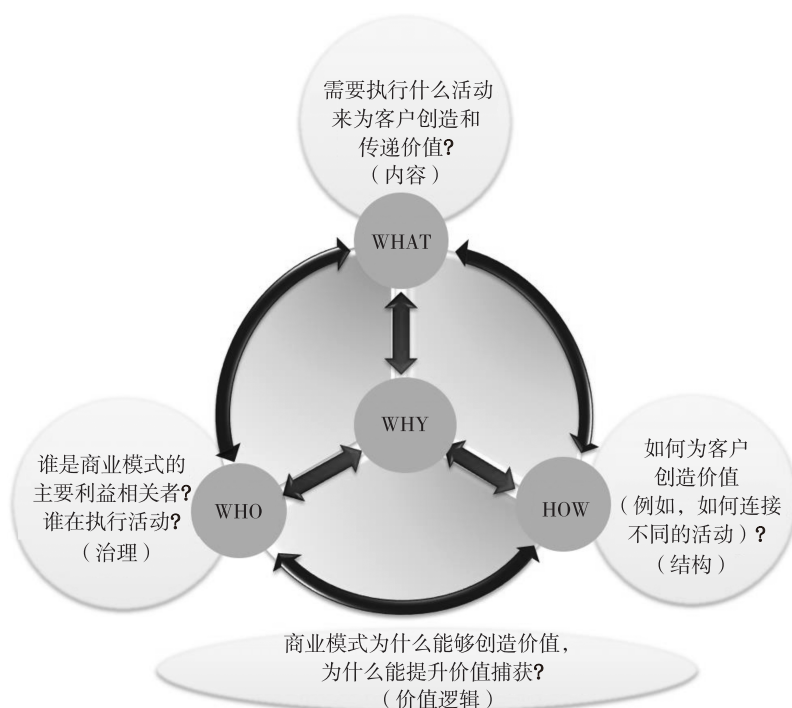


图1 商业模式设计元素

- 内容——做什么（What）：需要执行什么活动来为客户创造和传递价值？

- 结构——如何做（How）：如何为客户创造价值（例如，如何连接不同的活动）？

- 治理——谁参与（Who）：谁是商业模式的主要利益相关者？谁在执行活动？

- 价值逻辑——为什么（Why）：商业模式为什么能够创造价值，为什么能提升价值捕获？

创建和实施新活动系统的过程受到一些重要因素的影响，这些因素包括创造和捕获价值的目标、模板（template），利益相关者活动和环境约束等（Amit & Zott, 2015）。流程中的多个阶段都是以迭代的方式连接的，商业模式设计者只有迭代循环各个阶段，才能为焦点企业

完成新的商业模式设计（Zott & Amit, 2015）。

新活动系统的管理和持续调整使商业模式成为焦点企业的重要无形资产。因此，新活动系统的管理和持续调整不应被动地等待机会，而应积极地将组织和管理实践与个人创见结合起来，以确保内部资源能力、外部环境和战略相匹配，从而塑造企业创新能力（Amit & Zott, 2016）。

金风科技是中国风力发电设备行业的领军企业，其蓬勃发展正是得益于商业模式创新。如表1所示，转型前，金风科技是以产品为中心的风机系统集成商；转型后，金风科技的商业模式转向以服务为中心。旧模式注重效率，为客户提供高性价比的简单风机产品。面对制

制造业盈利滑坡的趋势，金风科技利用一系列先进数字技术，将商业模式转向以服务为中心，为客户提供基于数字平台的风电场系统解决方案和服务。这个数字平台使金风科技成为风力发电资产的管理者（新的“内容”，即表1中的“做什么”）。商业模式的第四个要素“价值逻辑”，即“为什么”（见表1）也发生了变化：转型前，金风科技单纯地从制造和销售风机中捕获价值；转型后，金风科技通过提供价格合理、可靠和可持续的能源服务，从数字平台中捕获价值。如今，金风科技的全球累计风电装机容量超过73吉瓦，提供运维服务超过47吉瓦，全球运营风电机组超过4万台^①。金风科

技的创新通过有效地应用数字技术来实现，提高了电力生产预测的准确性、发电量和运营效率（李飞和乔晗，2019）（新的“怎么样”，见表1）。为了实现服务创新，金风科技在商业模式中引入了一系列新的服务提供商。服务提供商从原来的承担特定服务任务，转变为对用户的最终运营绩效负责（新的“谁参与”，见表1）。金风科技已经形成了基于平台的系统服务能力，新的商业模式充分激发了所有利益相关者的潜力，将其与服务提供商的运营交易关系转变为紧密合作伙伴关系，为利益相关者创造了更大的价值（李飞和乔晗，2019）。

表1 金风科技转型前后的商业模式

商业模式的核心要素	金风科技商业模式转型前	金风科技商业模式转型后
做什么	提供一体化风机系统，搭建风电供应链	为风电全生命周期资产管理提供数字化平台
为什么	从制造中捕获价值	从制造和数字化服务中捕获价值
如何做	利用区域风能资源优势，降低生产成本，增加生产利润，为客户提供产品	利用数字平台，提高电力生产预测的准确性、发电量和运营效率
谁参与	承担特定服务任务的风电开发商、制造商、地方政府等	形成价值共创关系的风电与金融服务提供商、地方政府等

然而，商业模式创新战略的重要性并不只体现在金风科技等传统营利性企业中。商业模式创新战略可以应用于营利性和非营利性企业、社会组织（如社会创业者）、政府和非政府组织，以及学校和医院等组织。特别是在非营利性企业、公共服务和政府的应用场景中，商业模式创新仍具有大量研究空白（Yunus et al., 2010; Saebi et al., 2019）。在数字时代，所有组织都面临着前所未有的威胁和机会（Wenzel

et al., 2020; Dushnitsky et al., 2020）。这些威胁和机会根植于一个简单的事实——创新不仅来自技术创新（Chesbrough, 2020），也可能来自数字技术赋能的资源和管理的新组合（Amit & Han, 2017）。资源和管理的新组合可以产生新的商业模式，如低成本航空公司、只靠广告赚钱的免费报纸，或是基于团购的生活服务电商平台。

美团是一家集吃、喝、行、游、购、娱于

^① 数据来自金风科技的中文网站。

一体的生活服务电商平台。受美国团购网站 Groupon 的启发，王兴于 2010 年在北京创立了美团。美团为用户（包括商家和消费者，即“谁参与”的维度）搭建了一个分享商业信息和提供服务的平台，并建立了在线支付体系（在“做什么”维度上创新）。面向消费者，美团提供海量的商品和服务提供商的信息，减少信息不对称，帮助消费者做选择，同时还提供即时配送服务（如送餐）。面向商家，美团提供在线商业服务、消费者资源、一系列营销方案、配送设施、支付系统和其他数字化转型服务（刘焱等，2019）。

美团秉承“帮大家吃得更好，生活更好”的使命^①，致力于为人们的生活创造更多价值（“为什么”）。美团实现价值的方式是不断满足用户需求，吸引更多的用户。创立之初，美团通过“吃喝”团购获得用户。其后，美团不断拓展业务范围，推出“吃喝玩乐”服务，既维持了现有用户，又吸引了新用户（新的“做什么”）。2020 年，美团全年营收 1148 亿元，共服务 5.1 亿用户（年度交易用户），帮助 770 万活跃商家和 950 多万名骑手实现就业和提高收入（参考美团 2021 年财报）。美团通过其新活动系统（即新商业模式）取得了这一系列成果。美团商业模式的独特之处就在于其业务的可拓展性和效率性以及正向的网络效应（王烽权和江积海，2021）。

通过商业模式创新，美团从一个团购网站成长为高频的消费场景数字平台（“如何做”）。此外，美团在企业社会责任方面亦成效显著，如在后疫情时代，推动消费复苏、通过

产品非接触式配送服务实现安全消费、提升传统小企业的数字化能力等。美团借助技术创新和基于平台的商业模式创新战略，通过创造社会价值，进而实现了商业价值。

四、平台商业模式和商业 模式创新战略

数字平台是商业模式创新战略的重点。数字化多边平台商业模式使多方通过数字技术互动、交流和商业交易成为可能。这种商业模式的出现和成长同时带来了机会和威胁（Cusumano et al., 2019; Greve & Song, 2017; Zhao et al., 2019），凸显了制定商业模式创新战略的必要性。先进的计算和通信技术能够创造新的商业机会，一批创业型领导者抓住了机会，创造了在线旅游预订平台“携程”、社交媒体平台“微信”、婚恋平台“百合网”，以及电商平台“淘宝”等数字平台（Greve & Song, 2017）。他们创造的新商业模式为平台的利益相关者和整个社会创造了价值，也为焦点企业（平台）捕获了价值（Täuscher & Laudien, 2018）。

数字平台的成功商业模式往往是稳健并且可规模化的，它们为利益相关者提供了有吸引力的价值主张。一方面，数字平台商业模式可以是独立的业务，如音乐流媒体服务“网易云音乐”和视频平台“优酷视频”。这类平台的交易方式（如订阅服务）和提供的服务都是数字化的。另一方面，数字平台商业模式还可以作为实体零售业务的补充，如大润发和永辉

^① 来自 2021 年美团中文官网。

超市开发了零售网站和 APP，其中交易方式（如购买产品）是数字化的，但配送的是实体产品。

除了管理平台并使之与现有业务相融合，商业模式创新战略还有一项重要内容：在数字平台上进行流量变现。数字化商业模式的价值捕获可以通过多种（通常是新颖的）收入模式来实现（Tidhar & Eisenhardt, 2020; Casadesus-Masanell & Zhu, 2013）。有基于订阅的收入模式，如音乐流媒体平台“QQ 音乐”、电影流媒体平台“爱奇艺”；有基于广告的收入模式，如搜索引擎“谷歌”和“雅虎”；还有基于佣金的收入模式，如网约车平台“滴滴”和外卖平台“饿了么”等。佣金还可以通过联盟营销计划（affiliate marketing programs）产生。电商网站或数字市场中的数字推荐可以实现联盟营销。例如，航空公司与银行联名推出的信用卡，可用于航空里程兑换，提升用户使用黏性，实现收入增长。电商平台通常可以采用多种收入模式，包括销售收入（如意大利零售商 Zegna 的网站）、收取手续费（如停车支付应用 ETCP）、“剃须刀和刀片”模式（如男士剃须用品公司 Gillette 和物业运营公司彩生活服务集团^①）等（Amit & Zott, 2021）。随着社交媒体的快速发展，一些新型电商平台对传统的中心化电商发起了挑战，发展出了去中心化电商的新模式，

如社群电商（“梦响集团”）、社区团购（“兴盛优选”）等。

五、商业模式创新战略： 未来研究机会

制定商业模式创新战略首先要具备商业模式思维。商业模式思维是一种思维方式和视角，拥有这种思维的创业型领导者将企业的整个活动系统视作捕捉商业机会的一种方式（Amit & Zott, 2021：第 3 章）。为了发挥商业模式创造价值的潜力，领导者需要让整个组织认识到商业模式在价值创造中的重要性。换言之，领导者需要战略性地设计商业模式，使之成为价值创造和价值捕获的来源。特别是，当管理者或员工提出创新需求时，企业领导者需要确保：管理者或员工不仅关注企业的产品/服务或管理流程创新，还要考虑到商业模式层面的新活动。通过这些新活动，企业可以与利益相关者一同构思、生产、传递并消费企业的产品和服务。如果管理者将商业问题和商业机会的分析层面锁定在产品或流程上，他们将不会从商业模式层面去思考商业问题，也不会寻求某种商业模式来捕捉商业机会。宝丽来^②的案例表明，如果管理者拘泥于某种特定的商业模式，他们将很难利用新技术或满足新的客户需求。这就是企

① 彩生活服务集团的物业管理收入与剃须刀销售收入类似——其物业管理收入对利润的贡献相对较小，利润主要来源于增值服务，如社区金融、广告等。

② 宝丽来是一家以即时胶卷和相机产品闻名的公司。宝丽来不通过硬件销售盈利，而通过售卖相纸这一消耗品，以“剃须刀/刀片商业模式”盈利。在 20 世纪 90 年代初，数字成像技术逐渐应用于市场，虽然宝丽来公司具备生产数码照相机的技术能力，但数码相机的发展模式与剃须刀/刀片商业模式不一致，管理者未能利用新技术满足客户需求（Tripsas & Gavetti, 2000）。

业需要商业模式思维的原因。商业模式思维是一种思维方式、态度或倾向。这一思维有利于总览企业的整个活动系统和相关维度：内容（做什么）、结构（如何做）、治理（谁参与）和价值逻辑（为什么），并将之作为商业问题或商业机会的潜在解决方案。拥有商业模式思维的人并不把商业模式视作既定的，也并不只关注熟悉的分析单元，如产品或业务职能（如销售职能等）。相反，他们会积极而全面地思考“企业应当如何做生意”。在分析商业问题和商业机会时，他们会总览企业的整个活动系统。简言之，管理者和员工需要具备商业模式思维，除了产品/服务层面的创新之外，还要具备利用商业模式层面的创新潜力。拥有这种全面认知视角的创业型领导者能够推动其企业做好准备，主动地应对生态系统中可能发生的破坏性变化。因此，商业模式思维在未来将是一片研究沃土。

基于 Amit 和 Zott（2021）对商业模式创新战略的定义，创业型领导者做决策时必须考虑以下三方面：①新活动系统的设计；②创建和实施新活动系统的过程和驱动因素；③新活动系统的管理和持续调整，以确保一致性，即内部资源能力、外部环境和战略相匹配，从而维持并提高焦点组织的竞争优势。目前这三方面的研究都比较欠缺，未来尚有大量研究空间。

六、战略性新活动系统设计的未来研究

新活动系统的设计是商业模式创新战略的第一个方面。制定商业模式创新战略必须立足于市场需求。具体来说，为了有效地设计出价

值创造创新的商业模式，管理者必须认识并适应客户和利益相关者的需求与偏好变化，解决以下几个问题（王旭娜和谭清美，2021；Amit & Zott, 2012）：

- 需要执行什么活动来创建和传递满足客户需求的解决方案，并为客户和其他利益相关者创造价值？是否有新的活动可以提供解决方案？
- 商业模式需要哪些参与者来创造和传递价值？参与者的选择有什么新奇之处？
- 如何构建商业模式参与者与其执行和/或赋能活动之间的交互？这种结构有什么新奇之处？
- 为什么设想的商业模式能为所有利益相关者（合作伙伴、供应商和客户）创造价值？它有什么新奇之处？设想的商业模式为何以及如何能实现价值捕获？

管理者必须回答上述重要问题，才能设计出创造价值的商业模式。同时，这些问题也为商业模式创新战略的未来研究提供参考。基于设计视角概念化新的商业模式，即以人为中心的互动性创新过程，可以为创业型领导者制定商业模式创新战略提供基于内容和过程的思考框架；这一互动性创新过程力求理解利益相关者的需求，挑战假设，并重新定义问题，最终目的是发现和找到可选择的商业模式构型（Amit & Zott, 2015；Dunne, 2018；Liedtka & Kaplan, 2019）。“正念型”（mindful）的商业模式战略家会对其面临的设计问题进行深入而全面的思考。他们还会意识到自己的认知偏差、利益相关者的需求，以及在设计商业模式时必须考虑的约束条件。另外，商业模式创新战略还

需要瞄准战略上“稳健”的商业模式；稳健，即具有合法性且难以模仿（Snihur et al., 2021）。商业模式创新战略需要考虑商业模式的可持续性，以及价值创造和价值捕获之间的“差距”（王烽权和江积海，2021）。商业模式的可持续性要求价值创造、传递和捕获三者形成具有正反馈的循环闭环。为了实现商业模式的创新性和可持续性，创业管理者需要考虑商业模式与制度环境的共同演化（乔晗等，2020）。

这些问题中包含着一些有趣的研究主题。例如，管理者如何让员工形成商业模式创新思维？管理者如何才能更好地提高组织对商业模式重要性的认识？在商业模式创新设计的情境下，“正念”（mindfulness）的概念是什么？如何度量“正念”？哪种认知偏差对商业模式创新最为有害？除了“正念”之外，还有什么方法可以减轻认知偏差？关于战略上“稳健”的商业模式设计（即被所有利益相关者认为是具有合法性且难以模仿的设计），我们有什么经验证据？在商业模式设计中，还有哪些重要的“稳健”维度？如何设计从价值创造到价值捕获的闭环，形成可持续的商业模式？如何设计创新的商业模式，在不同的制度环境中创造价值？

七、商业模式创新设计驱动 因素的未来研究

创建和实施新活动系统的过程和驱动因素是商业模式创新战略的第二个方面。设计的驱动因素也称设计驱动力。在概念化新商业模式时，设计驱动力有利于设计者战略性地思考商业模式设计任务的所有构成和核心因素，基于

此，新活动系统得以创建和实施。制定商业模式创新战略需要考虑影响新商业模式设计的外部因素（Amit & Zott, 2015；吴晓波和赵子溢，2017；郭韬等，2021）。首先，商业模式创新战略需要考虑现有的可配置资源（或内部约束）和焦点企业的外部环境（或外部约束）。可配置的资源 and 外部环境对创新提出了新挑战，也提供了新机遇。内部约束包括焦点企业可获得的、用于执行各项活动的资源和能力。这些资源和能力可来自企业内部或其生态系统。资源基础观（resource-based view, RBV）认为，拥有和/或控制有价值的、稀有的与难以模仿的资源对企业竞争优势具有重要意义（Wernerfelt, 1984；Barney, 1991；Amit & Schoemaker, 1993）。此时便出现了一个有趣的问题：在数字化商业模式的背景下，这些资源的重要性是否有所降低？这一问题既适合开展理论研究，也适合进行经验研究。

其次，商业模式创新战略需要考虑利益相关者的活动。利益相关者的活动是指商业模式中由合作伙伴、客户和供应商等利益相关者执行的活动。企业需要考虑并打造与利益相关者的战略合作关系，提出独特的价值主张，还需要调整激励措施，让利益相关者积极地与焦点企业或其他利益相关者合作（Amit et al., 2020）。实现这种合作的最佳方法是什么？企业如何有效建立和维持合作关系？基于商业模式的系统视角，管理者如何决定哪些活动在内部进行，哪些活动外包给合作伙伴（包括客户）？

再次，商业模式创新战略需要考虑在位企业的模板。模板是指同一行业的在位企业的商业模式，或来自其他行业的商业模式（如经济

型酒店如家等提供的标准化服务将麦当劳作为商业模式模板)。在一个行业中,主流的商业模式设计往往效率较高,而创新性较低。这就需要企业战略性地权衡效率与创新。区分模板好坏的标准是什么?哪些模板是好模板,哪些模板是坏模板?创新和效率之间如何平衡?什么因素会影响平衡,并以某种方式打破平衡?此时又该如何应对?如何协调商业模式设计的效率和创新性?这种权衡如何影响企业克服内部阻力、向新商业模式转型的能力?

最后,商业模式创新战略需要明确商业模式创新的战略目标,这些目标需要与客户和所有利益相关者的感知(perception)和目标(target)需求密切相关。平衡所有利益相关者的需求,以及价值创造和价值捕获的双重目标,需要创造性、客观理智和良好的判断力。如何才能做好这些事情?需要什么技能和决策过程来确保长期同时且动态地满足众多利益相关者的多样化需求?什么样的筛选机制和行动可以帮助管理者感知这些需求的变化?如何建立新的平衡?

八、商业模式创新战略设计 过程的未来研究

商业模式创新战略还需要考虑新商业模式的设计、测试和实施过程(Zott & Amit, 2015)。这一过程包括三个迭代阶段,我们将其命名为“商业模式构想”(BMIdeate)、“商业模式迭代”(BMIterate)和“商业模式实施”(BMImplement)(Amit & Zott, 2021: Chapter 6)。新商业模式设计的第一个阶段,“商业模式构想”

(BMIdeate)阶段是指:

(1) 观察并深刻理解现有商业模式及其利益相关者的需求。要做好新商业模式设计,应该观察特定商业模式中利益相关者的角色。这种观察应该广泛而深刻,并以设计新商业模式为目的。进一步地,它要求商业模式设计者对设计驱动因素有深刻的理解。但“需要多少观察”和“用什么方法去观察”仍未有确切的答案。

(2) 综合并梳理在观察阶段收集到的数据,确定与关键设计要素相关的主题。这是一项极其需要创造力的非结构化任务。在这一阶段,商业模式设计者应如何尽可能多地获得创见?

(3) 生成商业模式创新方案。商业模式创新既可以通过修改现有商业模式的一个或多个设计要素实现,也可以直接创造一个全新的活动系统。综合考虑商业模式创新的整体性和系统性特征,以及与这些特征相关的挑战,哪些创造性过程最有效呢?

新商业模式设计的“商业模式迭代”(BMIterate)阶段包括:

(1) 将“商业模式构想”阶段产生的各种想法合并成连贯的整体,形成一个或几个备选的新商业模式设计方案。但合并过程要遵循哪些原则?

(2) 根据相关标准评价各个方案。评价标准是什么?

(3) 尽可能制作最优备选方案的原型(即进行小范围试点),并保持低支出。但是如何有效地建立整个商业模式的原型呢?其中需要做出哪些权衡?此外,在这个设计阶段,必须制定对每个潜在利益相关者的价值主张。换言之,设计者必须提出假设,尝试回答“商业模式能

为每个利益相关者创造什么价值（刨除成本后的净值）”的问题。制定价值主张最有效的方法是什么？有哪些风险和挑战？减少风险和挑战的最佳方法是什么？商业模式的价值主张如何与产品的价值主张相关联？

在评价备选商业模式设计方案时，要确定价值创造的驱动因素，即创新性、锁定性、互补性和效率性（Amit & Zott, 2001）。这些因素紧密结合在一起，可以为所有利益相关者创造最大的价值。但是，学术界十分缺乏关于建立整个商业模式原型和构建有效价值主张的研究。将复杂活动系统原型化的最佳方法是什么？其中需要做出哪些权衡？应该如何构建、原型化和测试各种价值主张？

“商业模式实施”（BMImplement）阶段包括推广商业模式原型和全面实施商业模式。要确保新商业模式可以完全运作，并实现焦点企业的主要目标，企业需要做出一系列选择。商业模式的实施就是指在此过程中做出的所有选择。正如前文所说，商业模式设计是企业战略的核心要素，能对企业战略和业务单元层面的战略（即商业战略）起到补充作用。因此，在实施企业战略和商业战略过程中会遇到的挑战，在企业环境中实施新商业模式时也很有可能遇到。商业模式创新的系统性和整体性特征是否会加剧这些挑战，或产生一些新挑战？这个问题非常有趣，但相关的研究却比较欠缺。

新商业模式的实施确实存在许多挑战。对在位企业来说，新商业模式的实施通常会带来重大的组织挑战（Chesbrough, 2010; Markides & Charitou, 2004）。组织挑战是一个非常新的话题，相关的研究还远远不够。组织挑战一部分

来自组织的惯性，另一部分来自组织对变革的主动抵制。克服新商业模式实施的组织障碍需要一定的管理领导力（Doz & Kosonen, 2010; Lee & Puranam, 2016）。新商业模式的实施还可能需更改组织结构，例如，创建新业务单元。新业务单元将对现有的组织形成补充，聘用具备实施新业务模式相关的技能和经验的新员工。新业务单元和现有组织的组织规范与薪酬条例可能不同，因此需要留心应对文化和组织方面的挑战。

根据上述的挑战，本文提出了一些研究问题。同时，以往的研究也指出了成熟企业商业模式创新战略实施过程中的许多开放性研究问题（Spieth et al., 2014; Wirtz et al., 2016; Spieth et al., 2016; Foss & Saebi, 2017）。本文及以往研究的商业模式创新实施问题列示如下：

- 为了有效实施商业模式创新战略，管理者应该如何打造企业内跨边界的合作关系和企业层面跨职能的协作？
- 哪些行为和过程可以帮助创业型领导者降低商业模式创新战略实施的风险和不确定性？
- 员工的阻力和惯性对商业模式创新战略实施有什么影响？如何克服？
- 哪些过程可以帮助管理者预测并应对商业模式创新战略实施的内外部挑战？
- 什么样的领导力才能推动商业模式创新战略的有效实施？
- 组织内部的拥护者和利益相关者如何推动商业模式创新战略的实施？
- 企业文化对商业模式创新战略的实施有什么影响？

在一家新企业中实施新商业模式也会面临

诸多挑战，这一重要问题有待开展更多研究。初创企业往往必须通过合作关系来整合相关资源，但这种合作关系可能会导致企业对合作方产生关键任务的依赖性。弱的治理结构和缺乏经验的高管也可能是阻碍新企业顺利实施新商业模式的因素。与在位企业类似，新企业的领导层必须确保其商业模式与企业的生态系统、组织结构和产品市场战略紧密契合（Foss & Saebi, 2017）。如何才能实现这样的多边契合？这一充满挑战的问题值得我们不断地进行深入研究。

九、对持续进行的商业模式创新的未来研究

商业模式创新战略的第三个方面，是指商业模式创新战略需要考虑新活动系统的管理和持续调整，以确保一致性，即内部资源能力、外部环境和战略相匹配，从而维持并提高焦点组织的竞争优势，这一方面同样缺乏研究。商业模式创新应当适应环境变化，并与制度变迁、技术变迁和市场变迁共同演进（乔晗等，2020；肖红军和阳镇，2020；金林煌，2019）。创新导向的组织文化和行为规范将商业模式创新视为持续的过程，可以使组织在主动识别环境趋势的同时，将商业模式作为轴心，保持与组织目标的一致性。但是，怎样才能创造和培育这样的文化和趋势呢？将新商业模式牢固地嵌入生态系统，有助于新商业模式与所有利益相关者的需求、持续的技术变革、社会趋势、组织的战略选择和企业的内部结构紧密契合。生态系统需要具备哪些特性才可以实现这种紧密契合？考虑更广泛一点，商业模式和生态系统如何相

互作用？例如，商业模式属性如何影响生态系统属性（反之亦然）？它们如何共同演化？在共同演化的动态过程中，有哪些提高组织绩效的业务战略和公司战略？

此外，管理者需要获得并提升商业模式创新管理能力，这是传统管理任务对高层管理者提出的高要求。管理者的可持续发展思维和社会责任认知都是影响商业模式创新战略实施的因素（肖红军和阳镇，2020）。从这个意义上说，管理和领导现代组织已经变得更加复杂，要求也变得更高。在过去，商业模式在很大程度上被认为是一个既定的事实。例如，银行作为金融服务机构，基本上都是按照同一个实体分支网络的模板来运作的；出租车服务在世界各地基本上都是一样的。如今，这种情况已经发生了深刻的变化。在 21 世纪，即数字时代，商业模式设计的实施和管理已经成为初创企业和在位企业的核心战略问题。与商业模式创新相关的管理能力未被深入探讨，这些问题需要加强研究：

- 进行持续的商业模式创新的企业应该具备哪些能力？
- 持续更新企业的商业模式存在哪些风险？
- 要对商业模式创新进行有效的持续管理，组织灵活性和资源重组的理想水平如何？
- 内部资源与企业职能的再分配和重组会带来内部冲突，需要什么样的组织过程来缓解这些冲突？

十、结论

商业模式创新战略已经成为所有组织的创

业型领导者需要考虑的核心战略选择之一。这些创业型领导者都不可避免地面临着一个战略选择,即构想、设计、实施和管理有潜力转型的、数字驱动的和可持续的商业模式。由此产生的商业模式是一种战略资产,有助于企业保持竞争力和盈利能力(Amit & Schoemaker, 1993)。

商业模式的构想、市场引入和持续管理不应被动地等待机会。相反,企业必须主动以商业模式创新战略为指导,以严谨的设计过程为基础,结合组织实践(如定期的头脑风暴会议),考虑外部环境的变化(如技术发展和制度环境)和个人的管理创见(如通过严密而全面地观察利益相关者所得的见解)。为了抓住技术发展带来的机会,商业模式创新战略必须描绘开发、实施、管理并不断更新企业商业模式的组织过程,为活动系统中的所有利益相关者创造价值,同时也从中捕获一部分价值。商业模式创新战略是一种相对较新的现象,蕴含着丰富的研究内容。

但是,商业模式创新的目的不仅是创造和捕获经济价值。腾讯公益的“运动捐步”项目规定,当天或前一天步数过10000步的用户,可以兑换一定金额的人民币捐给慈善项目。First Response是一家国际领先的急救培训和生命救援机构,也是第一家获得共益企业(B Corp)国际认证的中国企业。如若创业者和领导者怀着“让世界变得更加美好”的愿景,这两家企业无疑是极佳的榜样(Yunus et al., 2010)。这两家企业的实践表明,人类面临的重大问题,例如贫困、不平等、饥饿、疾病或气候变化,都可以通过可延展的商业模式创新来

解决。例如,应对气候变化不仅需要更清洁的技术、产品、服务和流程,还需要更多可持续的商业模式(Bocken et al., 2014)。

翻 译:罗银燕

校 订:乔 晗

接受编辑:Yong Li

收稿日期:2022年3月9日

接受日期:2022年3月30日

作者简介:

Raphael Amit, 美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院的玛丽和约瑟夫·梅隆(Marie and Joseph Melone)管理学讲席教授,战略管理学会会士(Strategic Management Society Fellow),商业模式创新、创业学、战略管理和家族企业管理领域国际著名学者,研究成果被广泛引用并屡获殊荣。

Christoph Zott, 西班牙巴塞罗那纳瓦拉大学IESE商学院创业系主任、教授,战略管理学会会士(Strategic Management Society Fellow), *Strategic Management Journal* 和 *California Management Review* 编委,曾任美国管理学会(Academy of Management)战略管理分会主席、*Strategic Entrepreneurship Journal* 联合主编、*Academy of Management Review* 和 *Journal of Business Venturing* 编委,主要研究方向为商业模式创新、创业学和风险投资等。

乔晗(通讯作者, E-mail: qiaohan@ucas.ac.cn), 中国科学院大学经济与管理学院副院长、教授、博士生导师,《管理评论》常务

副主编,国家自然科学基金重大项目课题“数字经济中数据要素有效使用与消费者保护”负责人,美国宾夕法尼亚大学沃顿商学院访问学者。主要研究方向为:数字经济、科技创新与商业模式创新、风险投资与创业。

参考文献

- [1] 郭韬、李盼盼、乔晗:《技术创业企业商业模式创新前因的组态效应》,《科研管理》,2021年第1期。
- [2] 姜尚荣、乔晗、张思、刘颖、胡毅、徐艳梅:《价值共创研究前沿:生态系统和商业模式创新》,《管理评论》,2020年第2期。
- [3] 金林煌:《可持续性导向的商业模式研究》,华东师范大学硕士学位论文,2019年。
- [4] 李飞、乔晗:《数字技术驱动的工业品服务商业模式演进研究——以金风科技为例》,《管理评论》,2019年第8期。
- [5] 刘焱、李雨洁、江唱:《从效仿者到布局者,从跟随者到领跑者——美团点评基于商业模式下的价值评估》,《中国案例共享中心》,2019年。
- [6] 乔晗、贾舒喆、张思、卢涛:《商业模式二次创新和制度环境共演的过程与机制:基于支付宝发展历程的纵向案例研究》,《管理评论》,2020年第8期。
- [7] 乔晗、张硕、李卓伦、万姿显:《去中心化电商的价值共创演化动因和过程模型——基于梦饴集团的纵向案例研究》,《管理评论》,2021年第11期。
- [8] 汪寿阳、敖敬宁、乔晗、杨一帆、胡毅、姜懋:《基于知识管理的商业模式冰山理论》,《管理评论》,2015年第6期。
- [9] 王烽权、江积海:《跨越鸿沟:新经济创业企业商业模式闭环的构建机理——价值创造和价值捕获协同演化视角的多案例研究》,《南开管理评论》,2021年第10期。
- [10] 王福、庞蕊、高化、长青、韩丽、刘俊华、郝晓燕:《场景如何重构新零售商业模式适配性——伊利集团案例研究》,《南开管理评论》,2021年第4期。
- [11] 王旭娜、谭清美:《互联网背景下平台型商业模式价值创造分析》,《科研管理》,2021年第11期。
- [12] 吴晓波、赵子溢:《商业模式创新的前因问题:研究综述与展望》,《外国经济与管理》,2017年第1期。
- [13] 肖红军、阳镇:《可持续性商业模式创新:研究回顾与展望》,《外国经济与管理》,2020年第9期。
- [14] 肖红军、张哲、阳镇:《平台企业可持续性商业模式创新:合意性与形成机制》,《山东大学学报(哲学社会科学版)》,2021年第6期。
- [15] 邢小强、汤新慧、王珏、张竹:《数字平台履责与共享价值创造——基于字节跳动扶贫的案例研究》,《管理世界》,2021年第12期。
- [16] 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。
- [17] 张志朋:《商业模式创新研究前沿与热点》,《社会科学家》,2020年第4期。
- [18] Amit, R., & Han, H. 2017. Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11 (3): 228-242.
- [19] Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1): 33-46.
- [20] Amit, R., Han, H., & Zott, C. 2020. Collaboration in business model innovation. In Reuer, J., Matusik, S., & Jones, J. (eds). *The Oxford Handbook of Entrepreneurship and Collaboration*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.

sity Press, (Chapter 25): 569–586.

[21] Amit, R., & Zott, C. 2001. Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22 (6–7): 493–520.

[22] Amit, R., & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. *Sloan Management Review*, 53 (3): 41–49.

[23] Amit, R., & Zott, C. 2015. Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (4): 331–350.

[24] Amit, R., & Zott, C. 2016. Business model design: A dynamic capability perspective. In Teece, D. J., Heaton, S. (eds). *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*. Oxford, U. K.: Oxford University Press: 1–21.

[25] Amit, R., & Zott, C. 2021. *Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. New Jersey: Wiley.

[26] Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99–120.

[27] Bocken, N. M., Heidenreich, S., Spieth, P., Tucci, C., & Zott, C. 2022. Business model innovation design: Deploying strategic entrepreneurship to address grand challenges. Call for Papers, Special Issue of the *Strategic Entrepreneurship Journal*, <https://www.strategicmanagement.net/sej/overview/special-issues/open-calls>.

[28] Bocken, N. M., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. 2014. A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65: 42–56.

[29] Casadesus – Masanell, R., & Zhu, F. 2013. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34 (4): 464–482.

[30] Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43 (2–3): 354–363.

[31] Chesbrough, H. 2020. To recover faster from COVID-19, open up: Managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88: 410–413.

[32] Cusumano, M. A., Gawer, A., & Yoffie, D. B. 2019. *The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power*. New York: Harper Business.

[33] Doz, Y. L., & Kosonen, M. 2010. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43 (2–3): 370–382.

[34] Dunne, D. 2018. *Design Thinking at Work: How Innovative Organizations are Embracing Design*. Toronto: University of Toronto Press.

[35] Dushnitsky, G., Graebner, M., & Zott, C. 2020. Entrepreneurial responses to crises. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14 (4): 537–548.

[36] Eggers, J. P., & Park, K. 2018. Incumbent adaptation to technological change: The past, present, and future of research on heterogeneous incumbent response. *Academy of Management Annals*, 12 (1): 357–389.

[37] Foss, N., & 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 (1): 200–227.

[38] Goldwind Official Website. 2022. <https://www.goldwind.com/cn/about/detail/>. 2022–01–24.

[39] Greve, H. R., & Song, S. Y. 2017. Amazon warrior: How a platform can restructure industry power and ecology. *Advances in Strategic Management*, 37: 299–335.

- [40] Hacklin, F., Bjorkdahl, J., & Wallin, M. 2018. Strategies for business model innovation: How firms reel in migrating value. *Long Range Planning*, 51 (1): 82–110.
- [41] Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D. J., & Winter, S. 2007. *Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. New Jersey: Blackwell.
- [42] Kim, S. K., & Min, S. 2015. Business model innovation performance: When does adding a new business model benefit an incumbent? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9 (1): 34–57.
- [43] Lee, E., & Puranam, P. 2016. The implementation imperative: Why one should implement even imperfect strategies perfectly. *Strategic Management Journal*, 37 (8): 1529–1546.
- [44] Liedtka, J., & Kaplan, S. 2019. How design thinking opens new frontiers for strategy development. *Strategy and Leadership*, 47 (2): 3–10.
- [45] Markides, C., & Charitou, C. 2004. Competing with dual business models: A contingency approach. *Academy of Management Executive*, 18 (3): 22–36.
- [46] Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. 2017. A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11 (1): 73–104.
- [47] Meituan Annual Report. 2021. http://media-meituan.todayir.com/2021041908000317739722495_tc.pdf.
- [48] Meituan Official Website. 2021. <https://about.meituan.com/details/desc.2021-12-30>.
- [49] Saebi, T., Foss, N. J., & Linder, S. 2019. Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises. *Journal of Management*, 45 (1): 70–95.
- [50] Schneider, S., & Spieth, P. 2013. Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17 (1): 1340001.
- [51] Snihur, Y., & Zott, C. 2020. The genesis and metamorphosis of novelty imprints: How business model innovation emerges in young ventures. *Academy of Management Journal*, 63 (2): 554–583.
- [52] Snihur, Y., Zott, C., & Amit, R. 2021. Managing the value appropriation dilemma in business model innovation. *Strategy Science*, 6 (1): 22–38.
- [53] Spieth, P., Schneckenberg, D., & Matzler, K. 2016. Exploring the linkage between business model (and) innovation and the strategy of the firm. *R&D Management*, 46 (3): 403–413.
- [54] Spieth, P., Schneckenberg, D., & Ricart, J. E. 2014. Business model innovation: State of the art and future challenges for the field. *R&D Management*, 44 (3): 237–247.
- [55] Tidhar, R., & Eisenhardt, K. M. 2020. Get rich or die trying... finding revenue model fit using machine learning and multiple cases. *Strategic Management Journal*, 41 (7): 1245–1273.
- [56] Täuscher, K., & Laudien, S. M. 2018. Understanding platform business models: A mixed methods study of marketplaces. *European Management Journal*, 36 (3): 319–329.
- [57] Wenzel, M., Stanske, S., & Lieberman, M. B. 2020. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, 41: V7–V18.
- [58] Wernerfelt, B. 1984. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2): 171–180.
- [59] Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. 2016. Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49

(1): 36-54.

[60] Yunus, M., Moingeon, B., & Lehmann-Ortega, L. 2010. Building social business models: Lessons from the Grameen experience. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 308-325.

[61] Zhao, Y., Von Delft, S., Morgan-Thomas, A., & Buck, T. 2019. The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 53 (4): 101892.

[62] Zott, C., & Amit, R. 2009. The business model as the engine of network-based strategies. In Kleindorfer, P. R., Wind, Y. (eds). *Network-Based Strategies and Competencies*. New Jersey: Wharton School Pub-

lishing.

[63] Zott, C., & Amit, R. 2010. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43 (2-3): 216-226.

[64] Zott, C., & Amit, R. 2015. Business model innovation: Towards a process perspective. In Shalley C., Hitt M., Zhou J. (eds). *Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship: Multilevel Linkages*. New York: Oxford University Press.

[65] Zott, C., Amit, R., & Massa, L. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37 (4): 1019-1042.

Contents

Business Model Innovation Strategy

Raphael Amit¹ Christoph Zott² Han Qiao³

(1. The Wharton School University of Pennsylvania;

2. IESE Business School;

3. School of Management and Economics, University of Chinese Academy of Sciences)

Abstract: We attempt to inspire scholarship on the link between business model innovation and strategy by focusing on Business Model Innovation (BMI) strategy, which has become a core strategic issue for organizational leaders. It refers to the choices leaders must make with respect to: (i) the design of a new system of activities; (ii) the processes, including their antecedents, by which the new activity system is created and implemented; and (iii) the management and ongoing adaptation of the new activity system to ensure coherence, namely, internal, external and strategic fit with the objective of sustaining and improving the focal organization's competitive advantage. We elaborate on each of these elements and highlight the importance and relevance of BMI strategy using numerous examples. We further highlight future research opportunities for each element of BMI Strategy.

Key Words: activity system; business model; innovation; strategy; research opportunities