

# 从依附到引领:商业模式研究的蜕变之路\*

□ 郭 海

**摘要:** 在拉斐尔·阿米特 (Raphael Amit) 和克里斯托夫·佐特 (Christoph Zott) 撰写的《商业模式创新战略》一书付梓之际, Amit 等 (2022) 结合中国企业的实践案例, 阐述了书中所提出的“商业模式创新战略”框架。拉斐尔·阿米特和克里斯托夫·佐特是商业模式领域的先行者, 新书的出版是商业模式研究开始走向成熟的一个标志。借此机会, 本文重点结合两位学者过往所开展的开创性和引领性工作, 回顾商业模式领域的发展历程, 评述 Amit 等 (2022) 一文, 并对未来研究方向做一些补充性展望。本文提出, 商业模式研究可划分为萌芽期、突破期和成熟期三个发展阶段, 它经历了一场从战略依附到战略引领的蜕变之路。

**关键词:** 商业模式; 战略; 萌芽期; 突破期; 成熟期

## 一、引言

20世纪90年代, 随着电子商务的兴起, “商业模式”话题受到学术界和实业界的空前关注。经过20余年的发展, 商业模式已成为企业管理领域的一个独立分析单元与研究热点 (杨俊等, 2020)。学者们从战略管理 (Teece, 2010)、创业管理 (George & Bock, 2011)、技术与创新管理 (Chesbrough, 2010) 等不同领域切入, 围绕商业模式话题进行了大量研究。

商业模式研究脱胎于战略管理领域, 战略自然也成为商业模式研究的一个核心视角。2001年, 作为商业模式研究的先行者, 著名战略学者拉斐尔·阿米特 (Raphael Amit) 与其合作者克里斯托夫·佐特 (Christoph Zott) 在 *Strategic Management Journal* 上发表《电子商务的价值创造》(Value Creation in E-business) 一文, 以此解释电子

---

\* 本文受国家自然科学基金项目“数字技术驱动的创业企业最优开放战略研究”(72072175)以及“数字化商业环境下创业企业的‘最优区分’问题研究”(71872178)资助。

商务企业的价值创造逻辑 (Amit & Zott, 2001)。“商业模式”概念一经提出,便引起战略学者的高度关注,自此开始在战略管理领域生根发芽。同战略一样,商业模式与企业绩效 (Zott & Amit, 2007, 2008)、竞争优势 (杨俊等, 2020)、价值创造 (Amit & Zott, 2001) 均存在密切联系。与此同时,商业模式与战略间的边界也因此变得扑朔迷离,甚至给战略学者造成了不少困惑。因此,在商业模式研究的早期阶段 (2001~2010年),它依附于战略领域而生存,如何准确把握商业模式与战略的关系,从而认识和理解商业模式的概念内涵与意义成为一个重要的基础理论问题。

经历10年左右的研究积累,商业模式文献日渐丰富,在跨越合法性门槛后进入到快速成长阶段。2011年,拉斐尔·阿米特与其合作者在 *Journal of Management* 上发表 *The Business Model: Recent Developments and Future Research* 一文,对商业模式文献进行了系统回顾,并对未来研究做了展望 (Zott et al., 2011)。随着商业模式研究热度的不断攀升,不少高水平期刊相继推出了以商业模式为主题的专刊 (例如, *Strategic Entrepreneurship Journal*, *Long Range Planning*, *R&D Management*); 随后,不少学者尝试对商业模式这一新兴研究领域做阶段性总结与复盘 (Foss & Saebi, 2017; Massa et al., 2017; Wirtz et al., 2016), 以此校准和指引领域发展方向。在该阶段,学者们对商业模式概念与特征的认识日渐清晰,重点围绕“商业模式与企业价值创造”这一主线,尝试立足不同研究层次,引入多样化的研究方法与研究话题,商业模式研究因此呈现出百花齐放、百家争鸣

的生动局面。在此过程中,商业模式研究逐渐从战略领域脱离出来,作为一个独立合法的研究单元站稳了脚跟,并在此过程中不断探索领域自身的战略发展方向。

2021年,拉斐尔·阿米特与克里斯托夫·佐特合作撰写的《商业模式创新战略》 (*Business Model Innovation Strategy*) 一书,在 Wiley 出版社出版发行 (Amit & Zott, 2021)。与此同时,两位学者受邀与国内商业模式研究学者乔晗教授一起,在管理学季刊上发表《商业模式创新战略》一文,面向中国读者对书中所提出的理论框架做了针对性阐释 (Amit et al., 2022)。在书中,作者创新性地提出了商业模式创新战略这一概念,并建立了一个极富洞察力的研究框架。该框架包含三部分内容:①新活动系统的设计;②新活动系统的创造与实施过程;③新活动系统的管理与持续适应。我认为,Amit 和 Zott (2021) 这本书的出版,连同 Amit 等 (2022) 这篇介绍性论文的发表,标志着商业模式 (创新) 研究又取得了一次突破:商业模式脱胎于战略研究,最终形成了自己的战略属性和分析框架,正走上战略引领之路。

本文将商业模式研究划分为萌芽期、突破期和成熟期三个阶段。第一,萌芽期 (2001~2010年)。它反映了商业模式研究的早期混沌发展阶段,其核心议题为商业模式的价值与意义。在该阶段,商业模式由少数战略学者主导,研究话题源于战略领域,因此基本上从属且服务于战略领域。第二,突破期 (2011~2020年)。它体现了商业模式领域的自我发现与快速成长阶段,其研究主线为商业模式与企业价值

创造的关系。在该阶段，商业模式概念日渐清晰，研究话题日益丰富多元，领域合法性逐步确立。第三，成熟期（2021年—）。它定义了商业模式研究走向成熟的阶段，该阶段的研究话题应该围绕商业模式自身的战略框架展开。在该阶段，商业模式的理论框架会日渐成型，研究话题逐步聚焦，领域研究价值将进一步释放出来。特别是，《商业模式创新战略》一书的出版，标志着商业模式作为一个独立分析单元开始成熟起来。本文将围绕上述三个发展阶段，对商业模式研究做回顾、评述与展望，以此向以拉斐尔·阿米特和克里斯托夫·佐特为代表的、积极投身于商业模式研究中的学者们致敬。

## 二、萌芽期：战略依附的 商业模式研究

对战略学者来说，2001年可称作商业模式研究的元年。在这一年，拉斐尔·阿米特和克里斯托夫·佐特在战略管理顶级期刊 *Strategic Management Journal* 上发表《电子商务的价值创造》（*Value Creation in E-business*）一文，正式提出了“商业模式”概念，以此解释电子商务企业如何创造与捕获价值（Amit & Zott, 2001）。应该说，商业模式概念是时代发展的产物。20世纪90年代后期，随着美国互联网公司的迅速崛起，基于互联网的新生意方式不断涌现。在资本的加持下，年轻的科技创业者们可以在短时间内、以低成本方式大量吸引用户，迅速引爆网络效应，这种新颖的生意方式毫无疑问是对传统的颠覆。拉斐尔·阿米特教授是公司战

略领域的国际知名学者，他敏锐地捕捉到该现象背后的研究价值，并通过引入商业模式概念对这一现象进行了深入的理论解释。就像我们所看到的一样，这篇论文的发表在战略乃至整个企业管理领域引起了巨大反响，为商业模式研究的萌芽与发展奠定了基础。

本文将2001~2010年定义为商业模式研究的萌芽期。这一阶段的研究表现出几个特征：

第一，它是由个别战略学者引领的。拉斐尔·阿米特和克里斯托夫·佐特在这一时期发表了三篇代表性论文。除前文提到的2001年的开山之作外（Amit & Zott, 2001），另外两篇分别为2007年发表于 *Organization Science* 的 *Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms* 一文（Zott & Amit, 2007），以及2008年发表于 *Strategic Management Journal* 的 *The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance* 一文（Zott & Amit, 2008）。遗憾的是，除此之外，该时间段鲜有以商业模式为主题的论文在顶级管理类期刊上发表。可以说，拉斐尔·阿米特和克里斯托夫·佐特是靠着—己之力在推动该新兴领域的生存与发展。

第二，商业模式研究基本上依附于战略领域。很明显，上述三篇论文都带有鲜明的战略研究色彩，要么将商业模式设计与企业绩效直接联系在一起，要么强调商业模式与战略匹配的重要意义，可见两位学者在努力将商业模式概念融入到战略研究中。此外，其他战略学者也开始认识到商业模式的意义，并开展了一些探索性研究（Casadesus - Masanell & Ricart,

2010; Richardson, 2008; Teece, 2010)。Magretta (2002) 解释了商业模式的价值, 她指出商业模式是与战略不同的概念, 独特商业模式同样可以帮助企业建立竞争优势。类似地, Shafer 等 (2005) 也认为, 商业模式与战略是不同的, 但商业模式可以帮助管理者分析和沟通企业的战略选择。Richardson (2008) 则将商业模式解读为帮助企业执行战略的一个整合性框架。可见, 虽然学者们意识到了商业模式的独特价值, 但无一例外地立足传统战略理论框架讨论商业模式的角色与作用。这也充分说明, 商业模式作为一个独立研究单元的合法性远未建立起来。

第三, 明确商业模式 (创新) 的意义成为本阶段的一个基本问题。商业模式这一概念到底有没有存在价值? 这是一个必须回答的入门级问题。如前所述, 战略学者们基本都给出了肯定的答案, 他们认为商业模式是有潜力帮助企业建立竞争优势的。值得一提的是, 来自创新、创业等相关领域的学者也开始关注商业模式的独特价值。Chesbrough 和 Rosenbloom (2002) 以施乐公司为例, 阐述了商业模式在挖掘技术的商业潜力方面发挥的作用, 从而明确了商业模式的价值捕获 (Value Capture) 作用。这一观点得到创新学者的高度认可 (Bigliardi et al., 2005; Chesbrough, 2010; Doganova & Eyquem-Renault, 2009; Gambardella & McGahan, 2010)。George 和 Bock (2011) 则从创业角度出发, 将商业模式定义为帮助企业实现商业机会的一种组织结构 (郭海和沈睿, 2014)。

第四, 学者们对商业模式概念的理解并不

一致, 解读商业模式的理论视角也不尽相同。商业模式曾被定义为一种叙述或描述 (Magretta, 2002), 一种框架或结构 (Amit & Zott, 2001; Teece, 2010), 一种价值创造逻辑 (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010), 或一种活动系统 (Zott & Amit, 2010) 等。文献中至少提及四种代表性的理论观点: ①意义建构观。Magretta (2002) 认为, 商业模式的核心是叙述, 也就是讲一个企业如何经营好的故事, 这个故事回答了顾客是谁、顾客的需求是什么, 以及企业如何盈利、如何将价值传递给顾客等基本问题。“讲故事”其实是一个意义建构的过程。商业模式, 特别是新颖的商业模式, 需要通过叙述性意义建构建立在组织和组织域层面的制度合法性。②价值网络观。该观点将商业模式视作以价值为核心, 围绕价值创造、价值传递和价值获取的网络设计 (Richardson, 2008)。商业模式的价值网络观扩展了波特的价值链理论, 战略网络理论和生态系统理论也从不同视角为商业模式的价值网络观点提供了理论支撑。③交易成本观。组织学者认为, 商业模式是围绕交易内容、交易结构和交易治理的跨边界组织设计 (Amit & Zott, 2001)。根据交易成本理论, 商业模式可以理解为一种以降低交易成本为目标的新组织设计, 从而发展了传统的组织设计思想。④资源基础观。有学者将商业模式界定为由一组相互依赖、彼此协调的活动构成的系统 (Zott & Amit, 2010), 活动间的协调性、活动系统的复杂性及其与战略的匹配性是商业模式创造价值的核心。

第五, 对于商业模式与战略这两个概念的关系, 学者们的理解存在明显分歧。一些学者

认为,商业模式是战略的一部分。Richardson (2008)认为,商业模式是定义并组织战略执行活动的工具,起到连接战略规划和执行的作用。Casadesus - Masanell 和 Ricart (2010)认为,商业模式反映了企业已实现的战略 (Realized Strategy)。从该意义上说,战略与商业模式的本质实际上是一样的。例如,低成本航空公司均强调低成本的战略定位,但该战略的实施依赖于一套复杂的活动系统(商业模式)设计,而西南航空公司依靠其独特的商业模式完美地执行其低成本战略。另一些学者则认为,战略是商业模式的一部分。该观点认为,商业模式是企业创造和传递价值的基本假设,是对战略概念的抽象化描述,而战略则是对一系列行动的具体规划 (Chesbrough & Rosenbloom, 2002)。

总之,作为一个新兴领域,本阶段研究呈现出明显的战略领域依附性和研究观点碎片化特征。特别是,学者们对商业模式的概念表述不清晰、不一致,他们往往选用与自身研究目的相符的特殊定义,使用“商业模式”一词来指代不同的概念,导致难以形成被广泛认可的学术交流语言。Zott 等 (2011) 通过对 103 篇相关文献的回顾发现,37%的文章并没有定义商业模式,19%的文章完全沿用了其他学者的定义,仅有44%的文章明确给出了商业模式的定义,但重叠部分很少。总之,在拉斐尔·阿米特和克里斯托夫·佐特两位学者的引领下,借助互联网经济崛起的东风,背靠战略领域这棵大树,商业模式研究就像一个懵懂少年,勇敢而奔放地踏上了征程,它的下一个目标将是拥有一片属于自己的星辰大海。

### 三、突破期：从战略的商业模式到商业模式的战略

本文将 2011~2020 年定义为商业模式研究的突破期,它反映了商业模式文献井喷式增长的一段时期。之所以将 2011 年定义为开局之年,是因为这一年 Zott 等 (2011) 在 *Journal of Management* 上发表了一篇重要的综述类文章。在对文献进行系统回顾的基础上,文章指出,虽然商业模式研究存在概念多种多样、现象五花八门等问题,但经过十余年的发展,有四个共同主题已经浮出水面:①商业模式已成为一个新的独立分析单元;②商业模式侧重于以全面系统的方式解释企业的经商之道;③企业所开展的活动对于定义和理解商业模式至关重要;④商业模式致力于解释如何同时创造和捕获价值。本文认为,这篇文章的意义集中表现为两点:第一,它标志着商业模式研究从发散转向了收敛;第二,它意味着商业模式研究从萌芽期进入到突破期。自此,商业模式正式跨越了领域合法性门槛,作为一个独立分析单元生存了下来。

严格来说,商业模式研究自 2010 年开始就爆发了,一个导火索是 *Long Range Planning* 出版了一期以商业模式为主题的特刊,吸引了一批包括拉斐尔·阿米特、亨利·切萨布鲁夫 (Henry Chesbrough)、大卫·蒂斯 (David Teece) 在内的知名学者参与其中。随后, *Long Range Planning*、*R&D Management*、*Strategic Entrepreneurship Journal* 分别在 2013 年、2014 年和 2015 年围绕商业模式(创新)推出了特刊,

将商业模式研究推向了一个新的高度。随着研究数量的快速积累和研究质量的不断提升，学者们再次尝试对商业模式领域进行阶段性总结梳理，此时两篇高质量综述类文章不约而同出现，分别发表在 *Journal of Management* 和 *Academy of Management Annals* 上 (Foss & Saebi, 2017; Massa et al., 2017)。这进一步激发了学者们的研究热情，导致该领域的文献发表量激增。作者在 Web of Science SSCI 数据库中检索了标题中包含“Business Model”的文献，研究方向限定为“Business Economics”，并将时间设置为 2001~2021 年。检索发现，在此期间发表的商业模式文献总量达 11174 篇，并在 2020 年达到历史顶峰 (992 篇)。

如果说萌芽期的商业模式研究由个别学者引领的话，该阶段的研究则呈现出百花齐放的局面。在这条赛道上，除了拉斐尔·阿米特和克里斯托夫·佐特之外 (Amit & Han, 2017; Amit & Zott, 2012, 2015; Zott et al., 2011)，大量学者从四面八方涌入，一起将商业模式领域推向了一个新的高度。值得一提的是，在这一时期，以乔哈、江积海、杨俊等为代表的一批国内学者也加入到商业模式研究中来，立足中国情境推动商业模式研究走向繁荣。我本人也被商业模式话题所吸引，与合作者一起开展了一些相关研究 (Guo et al., 2022; Guo et al., 2016; Guo et al., 2017, 2020; Guo et al., 2021; Guo et al., 2013; Wang et al., 2017)。随着研究的不断丰富和深入，学者们对商业模式的学术价值已深信不疑，也不再纠结于商业模式与战略这两个概念 (研究领域) 的区别与联系问

题。与之相反，研究重心慢慢转向了明确商业模式的独特概念内涵及其对价值创造与企业绩效提升的影响方面。

在该阶段，商业模式的概念内涵日渐清晰。虽然学者们在如何定义商业模式方面仍未达成一致，但商业模式概念的多层次特征逐渐得到主流学者的肯定 (Demil & Lecocq, 2010; Massa et al., 2017)。现有文献中，关于商业模式概念内涵的解读，可概括为认知层、构造层和执行层三个层面 (见表 1)。第一，认知层的商业模式是讲述企业如何运作的故事，反映了企业价值创造的核心逻辑 (Magretta, 2002)。在此层面上，商业模式是一个抽象概念，扮演着帮助企业理解、沟通和共享商业逻辑的角色，同时也是管理者认知结构的反映。在认知层，叙事观、意义建构观可解释商业模式的内涵和作用。第二，构造层强调商业模式的整体框架结构设计。构造层关注商业模式的要素构成及各要素间的逻辑关系，它反映了企业创造、传递和捕获价值的内容、结构和治理机制的设计 (Amit & Zott, 2001; Teece, 2010)。在构造层，商业模式的作用机制可利用交易成本观、价值网络观等解释。第三，执行层描述商业模式开展的具体活动以及活动间的连接，它将一个抽象的计划和对应的整体性结构框架转化为一系列具体的、可操作的活动 (Zott & Amit, 2010)。在执行层，资源基础观、活动系统观等有助于解释商业模式的作用机理。认知层、构造层和执行层的商业模式是由抽象到具体、由主观到客观的有机统一概念，它们共同反映了商业模式的本质。

表1 商业模式的多层次概念内涵

研究层次	核心观点	理论视角	代表性定义
认知层	商业模式是一个抽象概念，反映了管理者的认知结构，描述了企业价值创造的核心逻辑	叙事观 意义建构观	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商业模式讲述了企业如何运营的故事 (Magretta, 2002)</li> <li>• 商业模式是对企业在价值网络中创造、获取价值的核心逻辑和战略选择的反映 (Shafer et al., 2005)</li> <li>• 商业模式是高层管理者对企业内部各业务相互协调、创造价值的内在逻辑的管理认知 (Aspara et al., 2013)</li> </ul>
构造层	商业模式通过显性的书面形式展现，旨在通过识别并突出关键要素以供管理者理解企业复杂的商业模式	交易成本观 价值网络观	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商业模式包括价值主张、顾客、内部流程、外部定位、经济模型、投资者因素六个要素 (Morris et al., 2005)</li> <li>• 商业模式包含价值主张、利润公式、关键资源、关键流程四个密切联系的要素，共同创造并传递价值 (Johnson et al., 2008)</li> <li>• 商业模式描绘企业价值创造的逻辑结构，包括价值主张、价值创造和价值捕获三个要素维度 (Guo et al., 2020)</li> </ul>
执行层	商业模式是基于企业实践而非概念层面归纳的组织属性，描述了企业围绕自身业务开展的一系列具体活动	资源基础观 活动系统观 动态能力观	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 商业模式定义了企业如何创造价值并将其提供给顾客，最后将顾客付款转化为利润 (Teece, 2010)</li> <li>• 商业模式是由一系列组织活动、活动连接机制和系统治理机制构成的，分别对应商业模式内容、结构和治理 (Zott &amp; Amit, 2010)</li> </ul>

在该阶段，商业模式如何影响企业绩效成为学者们关注的焦点。在认知层，学者们关注管理者的认知在商业模式创新或变革过程中发挥的作用 (Baden-Fuller & Mangematin, 2013; Osiyevskyy & Dewald, 2018)、内外部利益相关者对商业模式的认知如何影响企业绩效 (Magretta, 2002; Rietveld, 2018; Snihur et al., 2018)，以及管理者如何在商业模式设计或变革过程中追求竞争性与合法性的平衡 (McDonald & Eisenhardt, 2020) 等问题。在构造层，学者们致力于识别并定义商业模式的关键要素 (Clauss, 2017; Morris et al., 2005)，并尝试从不同视角或维度切入对商业模式的作用做解构分析 (Futterer et al., 2018; Guo et al., 2022)。在执行层，大部分研究基于活动系统观展开。该观点认为，商业模式是超越焦点企业组织边界的相互依赖的活动系统；在该活动系统中，焦点企业与合作伙伴进行价值共创以及价值捕获 (Zott & Amit, 2010)。大量研究聚焦企业如何通过商业模式设计改善企业绩效以形成竞争

优势问题 (Guo et al., 2020; Zott & Amit, 2007)。其他文献关注商业模式原型的识别 (Zhao et al., 2020)，以及如何同时管理多个商业模式 (Snihur & Tarzijan, 2018) 等话题。

总之，在该阶段，商业模式研究呈现出研究话题逐渐丰富与战略领域共生演化的特点。应该说，自从商业模式这一领域的合法性建立起来之后，学者们的研究热忱节节攀升，发表期刊的层次不断提高，发表文章的数量更是呈井喷式增长，商业模式研究逐步摆脱了对战略领域的绝对依附地位。特别是，随着商业模式概念的逐渐清晰化，相关研究在战略领域不断渗透，商业模式学者们反客为主，以一种更加独立、自信的姿态与战略学者们展开学术对话，在共生中探索商业模式领域的战略发展之道，以求实现自我独立与突破。

#### 四、成熟期：战略引领的 商业模式研究

展望未来，商业模式这一研究领域即将踏

上成熟发展之路。在商业模式领域从萌芽到突破再到成熟的发展历程中，拉斐尔·阿米特和克里斯托夫·佐特两位学者一路披荆斩棘，发挥了关键性引领作用。特别是，在2021年，两位学者合作撰写的《商业模式创新战略》（*Business Model Innovation Strategy*）一书问世（Amit & Zott, 2021），它意味着商业模式作为一个独立分析单元终于有了自己的战略属性和战略框架，标志着商业模式作为一个研究领域开始成熟起来。我非常荣幸受《管理学季刊》邀请，为拉斐尔·阿米特和克里斯托夫·佐特和乔哈教授在本刊发表的《商业模式创新战略》一文进行评论（Amit et al., 2022）。前述内容，与其说是评论，不如说是借机对商业模式领域的发展历程做了一个回顾。接下来，我将针对新书所提出的商业模式创新战略思想和框架（具体内容不再赘述），谈一下自己的学习体会，并对未来研究方向做一个简要的补充性展望。

Amit等（2022）提出的商业模式创新战略是极富洞察力的，它为商业模式学者提供了一个很好的研究框架，解决了战略引领的问题。我要点评的不是研究框架的具体内容，而是研究框架的假设前提。Amit等（2022）认为，商业模式创新战略与传统战略是互补的。文章将商业模式创新战略看作一种新的战略类型巧妙地嵌入到传统战略理论框架中，是对传统战略的一个有力补充和扩展。具体说，经典战略理论主要关注公司层战略与业务层战略，前者聚焦企业的业务范围问题，后者聚焦企业如何在特定产品市场中建立竞争优势问题。Amit等（2022）在此基础上引入商业模式创新战略，将其定义为一种通过持续不断地推动商业模式创

新以追求新商业机会的战略。

这一基本假设可能会引发几个讨论话题。第一，商业模式创新战略与创业战略的关系是什么？正如文中指出的，商业模式创新是一项创业任务；据此推测，商业模式创新战略就是一种创业战略。公司创业（Corporate Entrepreneurship）文献指出，创新（当然包括商业模式创新）是在位企业开展的一项非常重要的创业活动（Covin & Miles, 1999; Ireland et al., 2009）；类似地，战略创业（Strategic Entrepreneurship）学者也将创新看作在位企业追求机会以寻求新竞争优势的一项战略活动（Ireland et al., 2003; Hitt et al., 2001）。那么，商业模式创新战略应该如何跟公司创业或战略创业文献对话？对创业研究来说，商业模式创新战略的提出又有何独到之处？

第二，需要进一步构建由战略思想引领的商业模式理论体系。我内心还是希望商业模式能够作为一个独立领域发展，而不仅是作为一个战略分析单元嵌入到经典战略理论框架中。一个重要原因是，商业模式与战略的确是有区别的。举例来说，战略领域经过半个多世纪的发展，仍然将竞争优势当作企业追求的目标，而这种强调价值捕获的竞争主导逻辑在商业模式领域并不成立；事实上，商业模式设计与创新更加强调价值创造（Priem et al., 2018），导致它带有强烈的需求导向和开放合作色彩，这一点在数字经济背景下体现得尤为明显（Amit & Han, 2017; Rietveld, 2018）。假如我们将企业目标从竞争优势获取切换为价值创造，那么传统战略思想在商业模式领域可能会面临水土不服的问题；甚至，商业模式思维可以帮

助我们反向重塑对战略的认识 (Lanzolla & Markides, 2021)。此外, 商业模式致力于回答企业是如何做生意的 (How Should the Firm Do Business) 这一问题。然而, 该问题极具包容性, 从某种意义上讲, 它囊括了我们对公司层战略、业务层战略的思考。此时, 将商业模式创新战略作为一种平行战略选择纳入到传统战略理论框架内是否合理?

如果商业模式与战略领域的碰撞不可避免, 我们应该如何处理两者的关系? 我认为至少有三个选项: 第一, 互补 (Complementary); 第二, 替代 (Substitutive); 第三, 独立共存 (Independent Coexistence)。Amit 等 (2022) 选择了第一种比较温和的处理方式, 从互补的视角认识商业模式创新。文中所提出的商业模式创新战略一定程度上提升了商业模式研究的独立性, 对商业模式未来研究具有战略指引性, 但它显然没有完全摆脱传统战略理论的窠臼。替代是一种比较极端的观点, 要么你吞并我, 要么我吃掉你, 这在当前阶段显然不是一种建设性的处理方式。我个人比较倾向于第三个选项。即, 为了更好地推动商业模式领域发展, 也许我们可以尝试摆脱对传统战略思想的束缚, 将视线聚焦到对商业模式独特性的认识方面, 在扬弃传统战略观点基础上, 以一种更加独立的姿态发展能够体现商业模式独特属性的理论框架。

基于上述思考, 在 Amit 等 (2022) 基础上, 我重点从理论、方法、情境三维度对未来研究展望做简要补充。第一, 商业模式思维与理论构建。商业模式思维与战略思维不同。首先, 战略强调竞争, 而商业模式更注重合作。

波特认为, 战略的核心任务是寻求差异化定位以建立竞争优势 (Porter, 1996), 而商业模式强调通过跨边界组织设计以创造尽可能多的价值 (Zott & Amit, 2013)。其次, 战略以焦点企业为中心, 而商业模式以价值网络为重心。战略关注企业如何定位自己以捕获更多价值, 而商业模式强调如何塑造商业生态以为所有参与者创造整体最大价值 (Zott et al., 2011)。也就是说, 战略关注价值捕获, 而商业模式更强调价值共创。最后, 战略追求稳定性, 而商业模式更具动态性。战略的目的是通过选择有吸引力的行业与市场、构建独特的资源组合以建立持久竞争优势, 是一个长期导向的概念; 而商业模式更关注如何动态设计和调整活动系统以创造价值、实现盈利, 是一个相对短期导向的概念 (DaSilva & Trkman, 2014; Zott & Amit, 2010)。在此背景下, 我认为, 商业模式理论至少有几个发展方向: 第一, 从供给侧向需求侧倾斜, 尝试引入需求侧观点 (Demand-side Perspective) 等思想以更好地反映商业模式的价值创造思维; 第二, 从静态向动态切换, 尝试拥抱动态能力理论等观点以更好地体现商业模式的动态属性; 第三, 从封闭向开放转换, 尝试整合开放式创新等思想以更好地体现商业模式的开放合作与价值共创理念。

第二, 商业模式研究方法创新。未来研究至少可以从三方面寻求方法层面的突破。首先, 引入整体论和复杂性视角。管理要素往往相互依赖, 并作为条件组合在一起共同产生影响 (Furnari et al., 2021; 杜运周和贾良定, 2017)。作为解释企业如何创造和捕获价值的活动系统, 商业模式是一个整体的 (holistic)、复杂的

(complex)、系统性的(system)概念(Zott et al., 2011)。因此,商业模式设计、商业模式的形成过程、商业模式的影响因素,以及商业模式的管理与改进等话题都具有因果复杂性特点,需要运用整体论、组态视角和基于集合论的模糊集定性比较分析(Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis, fsQCA)等工具方法开展研究。其次,倡导使用动态分析方法。如前所述,商业模式具有动态适应性特征,需要与制度、技术和市场共同演进以适应环境变化(Demil & Lecocq, 2010; 乔晗等, 2020),因此适合采用案例研究等质性研究方法以及历史分析法等纵向方法开展研究。最后,探索使用大数据分析技术。作为一个整体性概念,商业模式测量难度很大,对数据来源的要求更高。传统数据分析方法如聚类、分类和回归在以往研究中得到广泛应用,但存在执行效率低、并行处理困难、分析精度低等问题,难以支持文本、图片、语音、视频等非结构化数据分析。通过引入多模态数据特征提取技术、深度学习技术、图挖掘算法等,可以支持多样数据源挖掘与智能决策,从而突破商业模式研究的实证检验瓶颈。

第三,商业模式研究数字化转型。数字化转型是一个通过开发和应用数字技术触发价值创造逻辑更新与组织变革的过程(Vial, 2019)。考虑到商业模式反映的正是价值创造的核心商业逻辑(Guo et al., 2020; Teece, 2010; Zott et al., 2011),数字化转型对于商业模式研究来说,首先是一场思维革命,然后会引发商业模式领域边界的重塑。数智时代的商业模式研究至少有三个比较确定的转型方向。首先,从经验驱动转向数据驱动。过去,管理者的商

业模式决策往往凭经验做出(Sosna et al., 2010);随着数字技术的广泛应用和数据触点的不断丰富,企业可以利用大数据改善运营管理,提升解决问题的能力,创造增量价值(陈国青等, 2022; 孙新波等, 2019),从而实现商业模式的颠覆性转变。因此,立足学科交叉视角,深入探索数据驱动商业模式变革与创新的过程与机理很有意义。其次,从行业定位转向生态定位。以往研究习惯于立足某个特定行业背景,对企业的商业模式实践进行个性化研究(Aspara et al., 2013; Lange et al., 2015; Yun et al., 2016)。数字技术驱动行业边界日渐模糊,跨界竞争盛行,平台化和生态化成为组织演化的重要方向(陈冬梅等, 2020)。因此,应立足生态层面思考,生态型组织与生态参与者如何分别或一起设计与创新其商业模式。最后,从产品思维转向场景思维。产品思维强调,通过培育和发挥核心竞争力打造“拳头产品”以尽可能多地覆盖市场;数字技术的爆发使得企业有能力通过占领场景满足用户个性化需求。因此,场景化将成为商业模式研究的一个重要趋势(蔡春花等, 2020)。

## 五、结语

感谢蔡莉老师邀请我写这篇评论,让我有机会追寻拉斐尔·阿米特和克里斯托夫·佐特两位商业模式研究领军者的足迹,对商业模式领域的发展历程做一次阶段性总结与复盘。本文将商业模式研究划分为萌芽期、突破期和成熟期三个发展阶段。从 Amit 和 Zott (2001) 开创性地引入商业模式概念到 Amit 和 Zott

(2021) 提出商业模式创新战略, 商业模式研究走出了一条由两位学者开启的引领之路; 从高度依附于战略领域到逐渐发展出自己的战略框架, 商业模式研究走出了一条脱胎换骨的蜕变之路; 从借助电子商务之东风而兴起到积极拥抱数字经济而繁荣, 商业模式研究走出了一条数字升级之路。展望未来, 商业模式研究即将迈入成熟发展新阶段, 相信我们很快就会迎来商业模式理论的新突破。

接受编辑: 主编团队

收稿日期: 2022年5月9日

接受日期: 2022年5月22日

作者简介:

郭海, 现任中国人民大学商学院教授、中国人民大学数字创业创新研究中心主任, 在西安交通大学获得博士学位。研究兴趣包括悖论视角下的创业成长理论, 数智赋能企业创业、创新与战略管理。在国内外权威期刊发表学术论文 60 余篇, 主持 5 项国家自然科学基金项目。

### 参考文献

[1] Amit, R.、Zott, C.、乔晗:《商业模式创新战略》,《管理学季刊》,2022年第2期。

[2] 蔡春花、刘伟、江积海:《商业模式场景化对价值创造的影响——天虹股份 2007-2018 年数字化转型纵向案例研究》,《南开管理评论》,2020年第3期。

[3] 陈冬梅、王俐珍、陈安霓:《数字化与战略管理理论——回顾,挑战与展望》,《管理世界》,2020年第5期。

[4] 陈国青、任明、卫强、郭迅华、易成:《数智赋能:信息系统研究的新跃迁》,《管理世界》,2022年第1期。

[5] 杜运周、贾良定:《组态视角与定性比较分析(QCA):管理学研究的一条新道路》,《管理世界》,2017年第6期。

[6] 郭海、沈睿:《如何将创业机会转化为企业绩效——商业模式创新的中介作用及市场环境的调节作用》,《经济理论与经济管理》,2014年第3期。

[7] 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6期。

[8] 孙新波、钱雨、张明超、李金柱:《大数据驱动企业供应链敏捷性的实现机理研究》,《管理世界》,2019年第9期。

[9] 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。

[10] Amit, R., & Han, X. 2017. Value creation through novel resource configurations in a digitally enabled world. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11: 228-242.

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

[12] Amit, R., & Zott, C. 2012. Creating value through business model innovation. *MIT Sloan Management Review*, 53: 41-49.

[13] Amit, R., & Zott, C. 2015. Crafting business architecture: The antecedents of business model design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9: 331-350.

[14] Amit, R., & Zott, C. 2021. *Business Model Innovation Strategy*. New Jersey: Wiley.

[15] Aspara, J., Lamberg, J. A., Laukia, A., & Tikkanen, H. 2013. Corporate business model transforma-

tion and inter-organizational cognition: The case of Nokia.

*Long Range Planning*, 46: 459-474.

[16] Baden-Fuller, C. , & Mangematin, V. 2013. Business models: A challenging agenda. *Strategic Organization*, 11: 418-427.

[17] Bigliardi, B. , Nosella, A. , & Verbano, C. 2005. Business models in Italian biotechnology industry: A quantitative analysis. *Technovation*, 25: 1299-1306.

[18] Casadesus - Masanell, R. , & Ricart, J. E. 2010. From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43: 195-215.

[19] Chesbrough, H. 2010. Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43: 354-363.

[20] Chesbrough, H. , & Rosenbloom, R. S. 2002. The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11: 529-555.

[21] Clauss, T. 2017. Measuring business model innovation: Conceptualization, scale development, and proof of performance. *R&D Management*, 47: 385-403.

[22] Covin, J. G. , & Miles, M. P. 1999. Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 47-63.

[23] DaSilva, C. M. , & Trkman, P. 2014. Business model: What it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47: 379-389.

[24] Demil, B. , & Lecocq, X. 2010. Business model evolution: In search of dynamic consistency. *Long Range Planning*, 43: 227-246.

[25] Doganova, L. , & Eyquem-Renault, M. 2009. What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship. *Research Policy*, 38: 1559-1570.

[26] 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.

[27] Furnari, S. , Crilly, D. , Misangyi, V. F. , Greckhamer, T. , Fiss, P. C. , & Aguilera, R. V. 2021. Capturing causal complexity: Heuristics for configurational theorizing. *Academy of Management Review*, 46: 778-799.

[28] Futterer, F. , Schmidt, J. , & Heidenreich, S. 2018. Effectuation or causation as the key to corporate venture success? Investigating effects of entrepreneurial behaviors on business model innovation and venture performance. *Long Range Planning*, 51: 64-81.

[29] Gambardella, A. , & McGahan, A. M. 2010. Business-model innovation: General purpose technologies and their implications for industry structure. *Long Range Planning*, 43: 262-271.

[30] George, G. , & Bock, A. J. 2011. The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35: 83-111.

[31] Guo, H. , Guo, A. , & Ma, H. 2022. Inside the black box: How business model innovation contributes to digital start-up performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7: 100188.

[32] Guo, H. , Su, Z. , & Ahlstrom, D. 2016. Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy. *Asia Pacific Journal of Management*, 33: 533-549.

[33] Guo, H. , Tang J. , Su, Z. , & Katz, J. A. 2017. Opportunity recognition and SME performance: The mediating effect of business model innovation. *R&D Management*, 47: 431-442.

- [34] Guo, H., Wang, C., Su, Z., & Wang, D. 2020. Technology push or market pull? Strategic orientation in business model design and digital start-up performance. *Journal of Product Innovation Management*, 37: 352-372.
- [35] Guo, H., Zhao, J., & Tang, J. 2013. The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7: 447-469.
- [36] Guo, H., Yang, J., & Han, J. 2021. The fit between value proposition innovation and technological innovation in the digital environment: Implications for the performance of startups. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68: 797-809.
- [37] Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. 2001. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22: 479-491.
- [38] Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. 2009. Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 19-46.
- [39] Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. 2003. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29: 963-989.
- [40] Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. 2008. Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86: 57-68.
- [41] Lange, K., Geppert, M., Saka-Helmhout, A., & Becker-Ritterspach, F. 2015. Changing business models and employee representation in the airline industry: A comparison of British Airways and Deutsche Lufthansa. *British Journal of Management*, 26: 388-407.
- [42] Lanzolla, G., & Markides, C. 2021. A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58: 540-553.
- [43] McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. M. 2020. Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design. *Administrative Science Quarterly*, 65: 483-523.
- [44] Magretta, J. 2002. Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80: 86-92.
- [45] Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. 2017. A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11: 73-104.
- [46] Morris, M., Schindehutte, M., & Allen, J. 2005. The entrepreneur's business model: Toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58: 726-735.
- [47] Osiyevskyy, O., & Dewald, J. 2018. The pressure cooker: When crisis stimulates explorative business model change intentions. *Long Range Planning*, 51: 540-560.
- [48] Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 74: 61-78.
- [49] Priem, R. L., Wenzel, M., & Koch, J. 2018. Demand-side strategy and business models: Putting value creation for consumers center stage. *Long Range Planning*, 51: 22-31.
- [50] Richardson, J. E. 2008. The business model: An integrative framework for strategy execution. *Strategic Change*, 17: 133-144.
- [51] Rietveld, J. 2018. Creating and capturing value from freemium business models: A demand-side perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12: 171-193.
- [52] Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. 2005. The power of business models. *Business Horizons*, 48: 199-207.
- [53] Snihur, Y., & Tarzijan, J. 2018. Managing complexity in a multi-business-model organization. *Long*

*Range Planning*, 51: 50–63.

[54] Snihur, Y. , Thomas, L. D. , & Burgelman, R. A. 2018. An ecosystem – level process model of business model disruption: The disruptor’s gambit. *Journal of Management Studies*, 55: 1278–1316.

[55] Sosna, M. , Treviño – Rodríguez, R. N. , & Velamuri, S. R. 2010. Business model innovation through trial-and-error learning: The Naturhouse case. *Long Range Planning*, 43: 383–407.

[56] Teece, D. J. 2010. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43: 172–194.

[57] Vial, G. 2019. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28: 118–144.

[58] Wang, D. , Guo, H. , & Liu, L. 2017. One goal, two paths: How managerial ties impact business model innovation in a transition economy. *Journal of Organizational Change Management*, 30: 779–796.

[59] Wirtz, B. W. , Pistoia, A. , Ullrich, S. , & Göttel, V. 2016. Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49: 36–54.

[60] Yun, J. J. , Won, D. , Jeong, E. , Park, K. ,

Yang, J. , & Park, J. 2016. The relationship between technology, business model, and market in autonomous car and intelligent robot industries. *Technological Forecasting and Social Change*, 103: 142–155.

[61] Zhao, Y. , Von Delft, S. , Morgan – Thomas, A. , & Buck, T. 2020. The evolution of platform business models: Exploring competitive battles in the world of platforms. *Long Range Planning*, 53: 101892.

[62] Zott, C. , & Amit, R. 2007. Business model design and the performance of entrepreneurial firms. *Organization Science*, 18: 181–199.

[63] Zott, C. , & Amit, R. 2008. The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29: 1–26.

[64] Zott, C. , & Amit, R. 2010. Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43: 216–226.

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

[66] Zott, C. , & Amit, R. 2013. The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis. *Strategic Organization*, 11: 403–411.

# From Following to Leading: The Transformation of Business Model Research

Hai Guo

(School of Business, Renmin University of China)

**Abstract:** The publication of “business model innovation strategy” ( Amit & Zott, 2021), signals that business model research is maturing. Amit, Zott and Qiao (2022) further introduces the key tenets of this book to Chinese readers. Based on the pioneering work of Raphael Amit and Christoph Zott, I provide a brief review of business model research, comment on Amit, Zott and Qiao (2022), and highlight several research opportunities. I divide business model research into three periods: germination, breakthrough, and mature, and argue that business model research is going through a transform from following to leading.

**Key Words:** business model; strategy; germination period; breakthrough period; mature period