

最近的创新：重新设计商业模式

2014年12月02日

在当今的商界，创新已经成了一个流行语，因为新产品的销售优势往往来自新设计或者新特色。但是，除了产品或服务的飞跃之外，公司业务活动的创新是否也能以某种方式能给公司助以一臂之力呢？沃顿商学院管理学教授拉菲·阿密特（Raffi Amit）
(<https://mgmt.wharton.upenn.edu/profile/1301/>) 与合作者、西班牙巴塞罗那IESE商学院（IESE Business School）的克里斯多夫·佐特（Christoph Zott）教授进行的研究表明：能。在本次的沃顿知识在线访谈中，阿密特谈到了他们题为《商业模式创新：在变化的时代创造价值》（Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change）(http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1701660) 的论文的亮点。两位作者在论文中写道：“商业模式创新……依赖于一家企业及其伙伴既有资源的重新组合，并不需要在研发上投入大笔资金。”

以下即为本次访谈经编辑的文字版。

商业模式设计的重要性：

拉菲·阿密特：我和同事克里斯·佐特启动了一个旨在探究企业如何从事商业活动——也就是企业的商业模式——这一宽泛问题的研究项目。所谓商业模式是同时能为企业的利益相关者创造价值的相互依存的各种活动构成的体系。举例来说，以前，苹果公司只是设计硬件，之后把用这些硬件生产和组装完成后形成的产品卖出。所以，他们的价值等式就是硬件的销售。

iPod的推出大大改变了苹果公司的商业模式，因为公司认识到，自己不只是通过销售设计精良的电子设备为利益相关者创造价值，而且还能通过人们对这些设备的使用为利益相关者创造价值。通过与音乐产业建立关系，苹果公司iPod的推出显著改变了自己的商业模式，音乐产业是各类歌曲作品的知识产权所有者，苹果公司让这些唱片公司确信，他们可以销售歌曲，而不仅仅是销售CD。随后，苹果公司通过一个电子商店——iTunes——让人们下载自己选中的音乐作品。人们每下载一首歌曲，苹果公司就能从中获得一些收益，因此……该公司既为客户创造了价值，也为公司的利益相关者创造了价值，很显然，也为公司员工创造了价值。

商业模式是企业如何开展业务的方略，它是一个各种活动的体系。当苹果公司推出iPod时，新的商业活动就此出现，通过改进的商业模式创造出的价值也得到了提升，因为（在这个生境中）有了新利益相关者。需要注意的是，利益相关者群体跨越了企业和产业的边界。谁会想到一家电脑公司会进入音乐产业领域呢？可突然之间，苹果公司就进入了音乐产业领域。

最近几年来，我和现在在西班牙巴塞罗那IESE商学院工作的克里斯·佐特一直在探究与商业模式相关的众多问题。举例来说，一个商业模式的要素是什么呢？决定商业模式内容的活动是什么呢？商业模式的结构是怎样的呢？这些活动怎么共同创造出这个体系的呢？同样重要的是，商业模式是如何管理的呢？

谁来实施（确定商业模式的）每项行动呢？我们提出了这样的问题：“商业模式是怎么创造价值的呢？商业模式中的根本性价值驱动因素是什么呢？”我们就是从这些问题入手提出了所谓的“NICE”商业模式概念，“NICE”是“创新”（Novelty）、“锁定”（Lock-in）、“互补”（Complementaries）和“效率”（Efficiency）四个词语的首字母缩写。这些就是（商业模式）根本性的价值驱动因素。我们请企业经理人自问：“我们的商业模式‘NICE’吗？”

（我们关注的）还有另一个问题，那就是公司设计商业模式的过程。截止到目前，企业的大部分工作都集中于商业模式的内容，以及商业模式如何创造价值等环节，但很少关注组织如何设计商业模式的问题。他们怎么改进商业模式呢？这是处于早期阶段的组织——初创企业——以及历史较长的组织都存在的一个问题。

你一旦想到经理人做什么——很显然，他们必须领导自己的组织，要制定组织的战略——就会想到：他们怎么参与竞争呢？而商业模式回答的则是一个不同的问题。我们怎么开展商业活动呢？所以说，这就是我们这个研究项目的根本。

重要结论：

我们对设计商业模式的过程的研究方法，是根据艾迪欧公司（IDEO）采用的产品设计方法确定的，艾迪欧公司是西海岸旧金山湾区（Bay Area）的一家领先设计公司，我们把他们采用的方法应用到了商业模式设计的过程中，我们就此提出了一个“五阶段程序”，这个程序是我们理解商业模式设计的前提。

我们的部分工作是确定一家公司设计其商业模式的时机，企业并不是凭空开始设计商业模式的。设计之前，企业会考虑到大量前提。举例来说，商业模式的目标何在？（这个问题的答案就是）一个前提。其他公司采用的范本是什么样的？在多大程度上审慎地吸收那些范本则是另一个前提。

（此外，我们还关注了）从某个商业模式中受益的组织的利益相关者都是谁。（另外，我们还研究了）制约因素——无论是金融、人力资本、监管方面的制约因素，还是可能影响企业能做和不能做某些事情的其他类型的制约因素。

一旦弄清了这些前提，并对这些前提条件进行了充分的沟通，就可以开始我们在论文中写到的那个程序的第一步了。首先，就是观察……也就是做一些“种群”研究——人们是怎么使用你的产品或者服务的？他们喜欢什么、不喜欢什么？他们何时以及怎么使用你的产品或服务？谁做出购买决策？购买决策是如何做出的？所以，这一步涉及到大量的观察工作。

之后，就可以进入综合阶段了——也就是把你通过观察获得的所有信息综合到一起。随后，你就可以建立一个有些像产品器形的商业模式了。（你会）说：“这是我们开展商业活动的一个设想，这是我们开展商业活动的另一个设想，让我们来比较一下吧。”（第四步是）随着你更深入的思考，精炼商业模式并使之最后成型。最后一个步骤就是贯彻实施。

这个由观察、综合、形成、精炼和贯彻实施构成的循环，应该是个持续不断的过程。这个过程并不是一个起点，而是个动态过程，企业永远也不能心安理得地认为：“这就是我们开展业务的模式，我们以后只要照此办理就可以了。”我们对这一点的建议是，组织中的人必须全盘思考自己的问题——而不是只在自己的“简仓”中思考，必须对组织采用一个更广阔的视角进行观照，而不是只关注自己参与的活动。我们的研究结果让我们确信，这样才能为所有的利益相关者创造价值。

事实上，有关这一程序的这篇论文是我们以前对新兴企业的研究成果的记述。我们想将关注的焦点和对年轻的成长性企业的经验性研究，扩展到业务多元化的全球性大公司。

企业的业务活动现状与这项研究有什么关系呢？

如果不采用持续更新和修正商业模式的程序，会有什么后果呢？我想列举两个例证。

我们先来看看黑莓（Blackberry）的情形，这个品牌的智能手机一度在政府、企业和消费者中间居于统治地位。“黑莓”在美国社会几乎成了一个“动词”。甚至连美国总统也使用黑莓手机。但是，黑莓一直固守一种业务模式，没有重视电信领域发生的变化，没有看到无线网络传输视频和其他图形信息的能力。公司高管没有据此改变企业的商业模式。今天，黑莓的境况每况愈下，有人甚至说公司已陷于破产的边缘。

另一个没有改变其商业模式的企业是诺基亚公司（Nokia）。有一段时间，该公司是手持无线通信设备历史上市场份额最大的企业。后来，该公司在手机领域日薄西山，衰落得在全球手机销售额中只占有极小的份额，以往的市场份额已被三星（Samsung）、苹果、HTC和其他品牌夺走。

公司通过转变其商业模式而重塑自己的实例是IBM公司。从历史上来看，IBM公司是个以产品为中心的企业。该公司销售的是计算机、磁盘驱动器、磁带驱动器和许多其他产品。今天，IBM公司的绝大部分收入都来自服务，其产品已经不再是营收的手段，而是提供服务的手段。

IBM公司的业务就这样发生了深刻的转变。今天，该公司的大部分利润并不是来自各种“盒子”，而是来自服务。IBM公司收入的最大部分同样来自服务。所以，IBM公司就是一个多元化的跨国大型企业因为大举更新或修正其以往商业模式而始终保持领先地位的经典例证。

这项研究与其他研究的距离有多远呢？

我们认为，我们是最先专注于商业模式创新过程研究的研究人员。人们一直有一种认识，那就是商业模式创新很重要。但在我们进行这项研究之前，还没人深入探究过如何在商业模式设计中进行创新。我们认为，这也是我们这项研究的主要贡献所在。

对企业的重要启发：

首先，要将设计思维应用于商业模式的设计。从传统上来看，设计思维一直主要应用于产品的设计。通过这项研究，我们认为，企业用于设计商业模式的程序本身可以创造巨大的价值。

第二个启发是，企业需要提升不断向自己提出如何调整商业模式、如何精炼和修正商业模式等问题的能力。这是一种需要成为企业DNA的一部分的能力。商业模式必须随着企业竞争环境的改变而改变。企业（必须）认识到，组织中的每个人和所有人都需要关注这样一个问题：“我们现在的经营方式，还是将价值创造的潜能最大化的方式吗？”

因此，这个问题的答案就是：商业模式的设计将不再仅仅是首席执行官的工作。组织中的每个人和所有人都要自问：“在我参与的活动中，还有其他方式可以完成那些活动吗？我参与的活动与我们企业为利益相关者创造价值的其他活动有什么关系呢？”很显然，我这里所说的利益相关者，是指企业的客户、合作伙伴、企业所有者、企业的员工和经理人等群体。企业在深入思考商业模式的设计时，必须要考虑到所有这些人的利益。

所以说，这项研究可以为企业带来两点主要启示。首先，设计不仅仅适用于产品设计，同样也适用于设计企业的商业运作模式。其次，商业模式设计必须成为一个持续不断的活动，必须成为企业的DNA的一部分。

进行这项研究时令人吃惊的事情：

一方面，商业模式设计对企业绩效的影响，比我预想得更真实也更大。但另一方面，最让我吃惊的是，在我们调查和交流的企业中，很少有企业把商业模式设计的程序当成企业DNA的一部分。

极少有组织经常思考这样的问题：“我们怎么调整商业模式呢？我们怎么才能找到一个更好、更有效、创造更大价值的商业模式呢？”这让我很吃惊，因为我认为，总体而言，经理人和组织会从对商业模式设计更深入的思考中受益，应该想到这并不是个一次性的过程，也不是两年进行一次的过程，“还有更好的方法吗”——他们应该把它当作一个持续不断的过 程，是企业应该拥有的动态能力。

是否能让这种设计思维成为企业的DNA取决于领导层，所以，他们并没有这么做的事实确实让我很吃惊。

消除误解：

人们普遍认为，创新就是指产品创新。我们的研究试图向人们说明，创新并不仅限于产品创新，（而且还包括）企业从事商业活动方式的创新、企业与其利益相关者如何互动的创新以及企业的各项活动如何相互关联的创新。谁实施每项行动呢？

因为信息技术和通讯技术的显著进步，所以，当今环境中的商业模式会涉及到很多由其他公司完成的活动的内容，这是当代企业运营商业模式中很重要的一部分。

我可以列举很多这样的例证，比如，亚马逊（Amazon）的商业模式，该公司依靠美国联合包裹服务（UPS）递送人们购买的产品。亚马逊自己并不生产也不存储自己销售的大部分产品，他们只是把货物发送给最终消费者。所以，亚马逊的商业模式涉及到在本企业边界以外的公司及其活动——这些公司及其活动也不属于自身所在行业。

有些公司开展业务的方式就是彻底的创新。比如说基于C2B商业模式的旅游服务网站Priceline，该公司就对旅行方式进行了革命性的创新。你登录他们的网站不是为了去看航班信息或者他们提供的旅行套餐，而是相反。你可以告诉他么：“我想从A地去往B地，我想为这次旅行支付X美元，请给我安排航班和报价。”

这种商业模式从某种程度上来说是一种“逆向拍卖”（reverse auction）。但它会在很多方面创造价值——航空公司没有卖掉的座位就此得到了安置，因为他们无法在空座位上赚钱。所以说，各方都是赢家。这就是一种创造价值的商业模式，而且其中并没有具体的“产品”。eBay也没有产品，对吧？这个公司的商业模式就是其价值的来源。

下一步研究？

为了探究一个相关的问题，我们付出了极大的努力收集数据，这个问题的关注点是大型企业以及如何让商业模式与组织——企业中的人和企业的激励机制——共同发展。（我们之所以关注这个问题）是因为商业模式的关注焦点是一家企业的行为怎么创造价值、这个行为体系如何创造价值、行为之间怎么联系以及谁实施那些行为。但组织还有其他因素需要予以关注，这也是我们这个研究项目下一阶段的内容，我以前说过，这些研究我们15年前就开始了。