

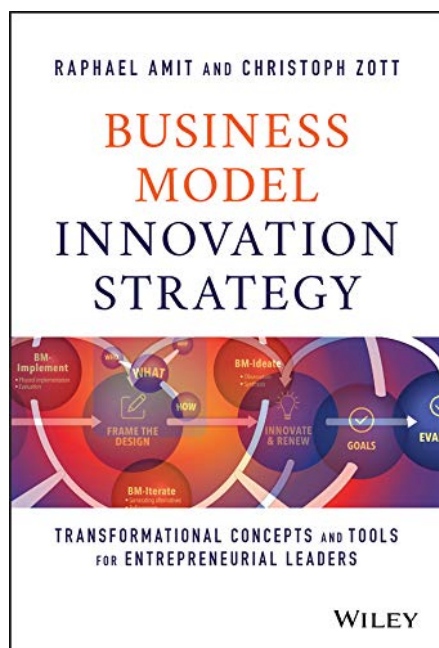
为什么商业模式创新比以往任何时候都重要？你是否具备这项思维能力？

2021年03月02日



从去年开始的疫情对企业管理者来说像是过山车。有些人达到顶峰，有些人开始衰落，还有更多人在艰难挣扎。除了恐慌之外，对于能够深呼吸、退一步的领导人来说，重新审视自己的系统和模式，会有更宝贵的发现。

沃顿商学院管理学教授拉菲·埃米特（Raffi Amit）和西班牙纳瓦拉大学IESE商学院创业学教授克里斯托夫·佐特（Christoph Zott）日前撰写了一本新书《商业模式创新战略：创业型领导人的转型概念和工具》（Business Model Innovation Strategy: Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders (<https://www.amazon.com/Business-Model-Innovation-Strategy-Transformational-ebook/dp/Bo89C4B616>))，旨在指导企业应对疫情等内外冲击。他们运用了20年来的研究和实践，帮助企业迎接变革，使其更具弹性和对市场的反应能力。阿米特和佐特最近和沃顿知识在线谈论了这本书的主题。



下面是经过编辑的谈话记录。

沃顿知识在线：能给我介绍一下你们合作的背景吗？

阿米特：我们从上世纪90年代中期开始认识，那时我们在加拿大温哥华的不列颠哥伦比亚大学相遇。我和克里斯都是战略和创业学者，有着务实的方向和丰富的实践。我们在20世纪90年代中后期观察到，所有这些电子商务企业都已经成形，它们具有巨大的价值。

例如，eBay这样的公司，它成立于1995年，1998年上市。它自己不生产任何产品。然而eBay当时的价值却高达数十亿美元。以Netflix为例，它是一家1997年成立，于2002年上市的公司。它的产品真的没有什么新东西。你本可以在百视达（Blockbuster）租CD，但Netflix在租赁CD的方式上有所创新。最初是邮购，现在是流媒体。通过创新租赁CD的方式，它把Blockbuster赶出了市场。

这让我们俩认识到，有一种新的创新形式，它不同于产品创新，也是工艺创新，而且不需要堆积如山的研发费用。这种新的创新形式以经营方式为中心，即他们的商业模式。我们一起就此课题发表了20多篇论文，最终形成了这本关于商业模式创新的书。

佐特：真正的答案是，因为我们的姓氏非常适合在一起：阿米特和佐特。我们是一个从A到Z寻找答案的团队（哈哈）。

如果你超越职业领域，让拉菲和我走到一起的是我们对创业和与价值创造有关的一切的浓厚兴趣和共同热情。我们真的想了解价值是如何创造的，人们是如何从无到有地创造东西的。这是一个神奇的公式，通常归因于创业者。他们能够把想法变成有形的东西；他们为人们提供就业机会；创造出顾客想要购买的产品。

我们观察到，特别是在20世纪90年代后半期，有一批公司创立得非常快，而且很快就实现了IPO，比如网景、雅虎、易趣。我们问自己，“这些企业有什么特别之处？这里有什么新东西吗？”我们意识到，这些公司所做的和真正擅长的，与我们对产品或服务的先入为主的观念毫无关系。但关键在于他们如何做生意，我们称之为商业模式。

“过去几十年我们在商学院学到的一切仍然是真实的。但商业模式的再造为价值创造提供了新途径。

有一种全新的东西正在发生，它实际上与商业的数字化无关。我们看到，数字化使公司能够以一种新的方式开展业务。这让我们开始了商业模式创新的研究。我们在2000年一起写了第一篇论文，发表在《战略管理杂志》上。它仍然被认为是商业模式研究领域的开创性论文。并不是说商业模式对企业家来说是一个全新的想法。但对学术界来说，这是一个新的研究领域。

我们有兴趣发展这个方向，并进一步探索它，因为我们认为这是一个非常丰富的领域。这本书总结了我和团队在过去20年中的发现和研究见解。

沃顿知识在线：我们来谈谈什么是商业模式创新。你在书里写道，“让你的产品更快、更便宜或更高质，这不是商业模式创新。”那么什么是呢？

佐特：我想从两个方面来回答这个问题。一般来说，关于商业模式到底是什么，人们有很多困惑。我们认为首先要明确定义这个概念。第二，我们不认为其他创造价值的方式变得不重要，相比之下，商业模式为管理者增加了改进的途径，它是一种补充。过去几十年中我们在商学院学到的一切仍然是真实的。但商业模式为价值创造提供了新的途径。

沃顿知识在线：阿米特教授，商业模式创新的框架是什么？

阿米特：现在我们知道商业模式不是什么——不是产品，不是公司，也不是商业计划书。我们认为商业模式是一个相互依存、相互关联的交互系统，旨在捕捉和服务市场需求，同时为所有利益相关者创造价值。这是一个整体的概念，要求管理者后退一步，用系统级的思维方式来考虑问题。

一个商业模式实际上有四个维度。首先，作为这种商业模式的一部分，需要开展哪些活动？第二，这些活动是如何排序或相互联系的？第三，每项活动由谁负责？第四，为什么这种商业模式能为所有利益相关者创造价值，能让企业获得价值？

正如Chris所指出的，基本思想是，如果你只是改变产品更好一点——例如，你添加了一个特性，或者使它工作得更快——它不会改变互动系统。因此，当我们谈到商业模式创新时，它指的是一种行业内如何做生意的新模式。而《商业模式创新战略》这个题目，是指设计一个新的交互体系，也指创建体系的过程，以及该体系在企业环境中的实施。而且非常重要的一点是，它包括模式的不断调整，以适应企业竞争所处的不断变化的生态系统或环境。

佐特：我只是想重复一个非常重要的观点——商业模式并非包罗万象。如果它是包罗万象的，那么它与公司本身有什么不同呢？就商业模式而言，我们要强调的是互动系统，这是至关重要的基本概念。

我们可以想到苹果，这是一个非常著名的例子，因为苹果两者都有。苹果在产品创新和设计方面非常出色。他们已经发明了许多家用电器，这使他们成为地球上最有价值的公司之一。iPhone就是其中一个最新的例子。

“我们认为商业模式是一个相互依存、相互关联的交互系统，旨在捕捉和服务市场需求，同时为所有利益相关者创造价值。这是一个整体的概念。”——阿米特

但他们也是一个非常强大的商业模式创新者。随着应用商店和iTunes的推出以及所有这些创新，他们为硬件业务增加了一个分销平台，这使得硬件业务更有价值。他们从这些设备的销售中受益，但他们也从硬件上播放的内容的销售中受益，因此他们受益两倍。他们的产品创新和商业模式创新之间存在着相辅相成的关系。

沃顿知识在线：在书中，您强调了采用商业模式思维的重要性。这通常指的是初创企业要像企业家一样思考。那么，什么是商业模式思维，为什么它很重要？

佐特：你提到了创业精神。这是一种非常有用的心态。但当我们谈到商业模式思维时，我们提到拉菲早些时候提到的系统级思维和整体思维。创业者还需要从系统层面和整体上进行思考，因为他们需要考虑整个业务架构和所有业务功能。

商业模式的思维方式也是如此。你需要能够退一步，这对管理者来说有时很困难，因为他们很专注于某一领域。比如他们擅长策略，营销或者财务。但他们很少有机会退后一步，重新思考业务的整个架构。

这一切是怎么联系在一起的？所有这些活动是如何相互关联的？这种看到森林而不仅是树木的能力，就是商业模式思维的首要要求。能够将你的分析级别从关注单个活动或产品跳到系统级别。

阿米特：想想汽车制造商高管对特斯拉开始进入汽车市场的反应。他们首先想到的是，“嗯，也许我们应该扩大产品组合，拥有一辆电动汽车或混合动力汽车”，因为重点是产品的技术。

但拥有沃顿商学院背景的埃隆·马斯克（Elon Musk）已经对公司的创新战略采取了更为广阔的视角，他将苹果作为灵感来源，不仅推广与众不同的技术和流畅的产品设计，还模仿和融入了其他关键方面。

例如，他们有自己的商店，而不是让特许经营经销他们的汽车。他们对从设计到制造和销售的整个过程都有完全的控制权。通用汽车没有；奔驰没有；克莱斯勒、福特都没有。传统车商使用第三方特许经营商进行销售，因此他们无法完全控制与最终客户的互动。但特斯拉有。而这种反馈让特斯拉能够不断创新自己的产品，并在竞争中处于领先地位。不仅仅是关注汽车，这是一个更全面的角度来做生意。

沃顿知识在线：这是一个非常好的例子，因为我们刚刚得知马斯克已经是世界首富。很明显，他做得对。我们可以从他的思维方式中吸取经验。

佐特：特斯拉的例子突出了管理者经常陷入的两个陷阱。第一个陷阱是层次分析陷阱，即管理者继续关注他们认为最重要的事情。比如说，产品。这一点在汽车行业非常明显。他们的许多人会只谈论汽车本身、发动机和汽车设计要素等等。他们完全专注于汽车这个产品。

然而，像马斯克和其他电子商务行业人士都知道，汽车作为一种产品是某一种愿景。另一个愿景是将汽车作为一个软件平台，甚至作为一种服务。这将是一种不同的分析水平。如果你一辈子都在做产品，突然有人说，“这不再是产品的问题了。这是关于你如何做生意的，”这会让你很难把握。

这与第二个陷阱有关，即熟悉度陷阱。你习惯于在一个特定的系统、一个特定的公司里工作。你对某些事物很熟悉，就会很难掌握新事物和新方式的需求。我认为，这是一个心态和思维模式问题。

沃顿知识在线：新冠疫情在很短的时间内颠覆了很多行业。但如果我们回顾历史，很多时刻重新定义了商业。例如二战、70年代的石油危机，互联网的发展。这次疫情有什么不同吗？这里有新的经验教训吗？

佐特：我认为，疫情危机在许多方面起到了加速器的作用。它是否突出了完全新的问题？我不太确定。我认为它是让已经存在的问题更加突出。例如当我们谈论数字化教育方式时，无论是在沃顿商学院还是在IESE商学院，我们都看到了一个一年前不可能相信的变化。

沃顿知识在线：阿米特教授，你同意吗？

阿米特：让我们把事情看得更清楚一点。疫情引发了多方面的全球危机——健康危机和经济危机。对经济的冲击既有需求面的，也有供给面的，它很可能会改变消费者的偏好、习惯和风险态度，部分原因是长期呆在家里和采取的社会疏远措施。同时，很多组织都会被促使重新审视和塑造自己，以便在未来生存和繁荣。

他们与客户接触的方式可能会发生巨大变化。在过去的近一年里，我们没有去购物中心。我们什么都在网上做。如果你是商场老板，你会问自己，“消费者会回到商场吗？他们需要购物中心吗？当他们今天已经习惯于网上购物时，他们需要去吗？”

顾客的行为模式可能会发生深刻的行为变化。公司需要审视自己并问：“我们是否应该找到与合作伙伴、与客户互动的新方式？因此，“我们需要设计一种新的商业模式吗？”“我们并不真正知道新常态将如何演变。但毫无疑问，这场疫情将影响公司决定与利益相关者接触的方式。

“毫无疑问，这场疫情将促使企业重构其商业模式。”——阿米特

沃顿知识在线：如果读者从你的书中得到一个重要启示，你希望那是什么？

阿米特：注意你的商业模式策略。它已成为企业家必须做出的一项关键战略选择。商业模式需要不断创新以适应外部环境的变化。确保您的组织接受变革，并具有模式创新的思维，以使其能在未来继续繁荣。

佐特：我认为对企业家来说，最重要的信息是商业模式创新已经成为一种新的创新形式，这是一个积极的信息。最好的构想是如何以新的方式做生意。它以企业的互动系统为中心，代表了一种新的价值创造形式。

你可以提出新的想法，创造性的做生意的新方法，并围绕这一点建立一个奇妙的新公司。但正如拉菲所指出的，为了系统地、有纪律地完成这项工作，你必须有一个战略。