

【案例研究】

“互联网+”情境下商业模式创新与企业跨界成长： 模型构建及跨案例分析

杨 林 陆亮亮 刘 娟

【摘 要】互联网信息技术的发展推动了产业的融合,模糊了产业之间的边界,日益成为商业模式创新的基本时代背景,同时越来越多的企业通过商业模式创新实现跨界成长,甚至颠覆产业竞争格局,但国内外文献尚未对此进行应有研究和探讨。本文立足于“互联网+”情境,结合商业模式创新视角(要素创新和价值创新)和企业跨界成长方式(内生式和外生式)两个维度,从理论上剖析商业模式创新与企业跨界成长动态影响关系,并构建具有四种不同情景的分类模型。在此基础上,采用多案例比较分析法,选取四种不同情景的典型企业(包括荣昌洗衣、尚品宅配、腾讯、携程)作为案例对象,分别探讨“互联网+”情境下案例企业商业模式创新对跨界成长的影响作用及其发生机理,然后通过案例间横向对比分析,识别了驱动企业跨界成长的客户价值、战略合作关系、价值共创三项关键性因素,并总结出分类模型演化规律。本文研究结论能够对深化企业跨界成长战略的研究思路和视野,拓宽商业模式创新的应用范围以及优化变量动态关系模型等方面提供积极的启示和借鉴作用。

【关键词】“互联网+”;商业模式创新;跨界成长战略;分类模型

【作者简介】杨林(通信作者)(1973-),男,江西宜春人,博士,南京财经大学工商管理学院教授,博导,研究方向:企业战略管理、创新管理、公司治理;陆亮亮(1995-),男,江苏南通人,南京财经大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:企业战略管理;刘娟(1992-),女,湖南衡南人,南京财经大学工商管理学院硕士研究生,研究方向:企业战略管理(南京 210023)。

【原文出处】《科研管理》(京),2021.8.43~58

【基金项目】科技部“十三五”国家重点研发计划课题(2017YFC0804408);国家社会科学基金项目(19BGL078);江苏省高校哲学社会科学研究重点项目(2018SJZDI055)。

0 引言

随着物联网、大数据、云计算等信息技术的快速发展,企业之间的竞争日益激烈,单一的企业间竞争逐步演变为群体、生态的竞争,跨界发展已经成为企业获取竞争优势和实现持续经营的重要战略选择。同时,互联网模糊了产业之间的边界,加速了企业跨界步伐。可以说,跨界满足了互联网模糊产业原有边界创造新价值的需求,不仅有利于创造新的市场领域,也会打破原来的产业界限,改变商业竞争环境。在“互联网+”情境下,企业为了运用日益频发的

跨界这一战略行为,在现有市场进行竞争或者成功进入新的市场,需要改变它们目前的商业模式,进行更加快速、频繁及广泛的商业模式创新^[1-2]。商业模式创新反映了一种新的活动系统,包括企业及其联盟的创新、价值创造和价值俘获结构^[3],这引起了学界和业界的广泛关注^[4]。已有研究表明,商业模式创新是一种独特的战略^[5],对于企业竞争优势发挥重要作用^[6]。迄今为止,现有文献已对商业模式创新进行了积极研究和探讨,不过将商业模式创新与企业跨界成长相结合的研究仍然十分缺乏,由此对于商业

模式创新过程及其驱动机制的认识显得相当不足^[7]。由于现有文献很少立足“互联网+”情境考察商业模式创新如何驱动企业跨界成长这一命题,本文结合问题性质采用多案例比较分析方法,在文献综述和已有研究的基础上,探索并构建“互联网+”情境下商业模式创新与企业跨界成长关系分类模型。然后,选取4个代表性案例企业,通过归纳式分析各案例企业不同发展阶段商业模式创新与跨界成长关系,并进行不同情境的横向和纵向对比分析,识别驱动企业跨界成长的关键性因素,发掘商业模式创新通过不同的中间变量影响企业跨界成长的内在作用机理,进而总结出一个综合模型。

1 理论分析与模型构建

1.1 理论分析

结合研究问题性质,本文主要借鉴价值链理论和产业融合理论对变量关系模型进行阐释。首先,价值链理论最早由美国哈佛商学院迈克尔·波特教授于1985年提出,波特认为企业的价值活动可划分为基础活动和辅助活动两大类,其中前者是指那些能够直接为企业创造价值的活动,如企业内部的生产制造、外部后勤、营销和服务等;后者则是为基础活动提供服务和辅助性支撑的活动,包括人力支持、研发、基础设施建设等。虽然以价值创造为基准将价值链活动分为两大类,但并不意味着这些活动是相互孤立、没有联系的,相反处于价值链上的活动彼此之间相互影响、相互依存。价值链各环节运行的好坏直接决定了企业的利润高低,不同的价值链导致了企业竞争优势的差异^[8]。这表明企业需要重点关注整个价值链的优化,识别出价值链上真正创造价值的核心环节。其次,随着互联网信息技术的发展,产业演化过程中出现了层出不穷的产业融合现象,引起了学术界的广泛关注,产业融合理论也逐渐发展起来。我国最早关注产业融合现象并进行研究的学者于刃刚^[9],在1997年提出了第一、二、三产业之间的产业融合现象。近几年随着互联网的发展,产业融合现象日益明显,原本界限分明的产业之间跨界行为层出不穷。现有产业融合主要有三种不同的类型,分别是渗透型、延伸型和重组型。其中,渗透型产业融合主要体现在高新技术产业和传统产业

边界处,如互联网技术与传统商业相互融合和渗透,形成新的电子商业产业;延伸型产业融合主要指的是产业间的延伸和互补,通常表现为服务业向第一、二产业延伸的过程^[10];重组型产业融合是指原本互不相关的产品或服务经过重组后形成新的产品或服务的过程,通常发生在同一产业或者相关度高的不同产业之间,如工业内部的上下游相互融合^[11]。总之,产业融合理论能够有效指导“互联网+”背景下企业跨界行为,包括有效促进企业之间的相互融合和跨界,开拓行业之外的新业务,实现企业的跨界经营;通过不同产业之间的相互影响和介入,改变原有企业之间的竞争合作关系,从而使得企业成为行业的颠覆性创新者,创造出全新的产业。

1.2 研究模型

本文旨在构建商业模式创新与企业跨界成长战略的分类模型,以明晰企业跨界成长战略选择背后的机制及其发生作用的情境差异和条件,进而为案例分析提供理论框架。

(1)商业模式创新路径:要素与价值 首先,要素视角的商业模式被定义为若干要素组合,所有要素都有可能成为商业模式创新的触发点^[12]。李文莲等^[13]基于大数据时代背景,将要素创新归入熊彼特创新范畴,认为创新实际上是一种生产函数,商业模式创新的路径就是对函数构成要素的创新。闪烁^[14]以联想为研究对象,通过研究提出了基于要素视角的商业模式创新,并探讨了其对企业跨国并购的影响路径。要素视角的商业模式创新建立在对要素进行抽象分类和归纳的基础上,强调商业模式创新的操作空间,重点是将商业模式组成要素之间复杂联动的关系概括成不同模块。其次,价值维度主要来源于价值链和价值网络两个视角。价值链源于1985年波特提出的价值链理论,主张通过价值链延伸、拓展、重构及其优化实现商业模式创新,同时也是目前最广为接受的一种用于解析企业层面价值创造的分析框图,揭示了企业各种内部活动对价值创造的作用。王琴^[15]基于价值网络重构视角提出了商业模式创新的三种途径。李巍^[16]探讨了互联网金融企业商业模式创新的驱动机制。由于价值链视角过于关注和强调竞争,而在“互联网+”情境下价值创造活动已

经由单纯的个体企业行为转变为企业利益相关者的共同努力^[17]。因此,从要素和价值两个角度考察商业模式创新路径具有理论与现实合理性。

(2)跨界成长方式:外生与内生 “互联网+”时代,内部交易成本的降低提高了企业的管控能力,而外部交易成本的降低为企业跨界提供了可能,产业融合和企业跨界更加普遍。本文综合考虑国内外企业跨界实践活动及相关理论研究,从外生和内生两个维度考察企业跨界成长方式。首先,外生式跨界指的是企业通过与其他企业强强联手,以自身资源能力为依托,借用他人的优势发展壮大,实现互利共赢^[18]。这一模式更多强调的是企业借助外力,跨越行业、领域进行合作,从而实现企业的跨界成长,主要表现在产业跨界、跨界并购、跨界联盟等。其次,内生式跨界指的是企业依托自身资源和技术优势,涉足进入新的领域,实现跨界经营。这种模式主要借鉴了企业成长的内生视角^[19],即企业不断开发自身的潜力,依靠内部资源和能力,跨越自身组织边界,进入新的业务领域的过程,是一种渐进式、自然的扩张。

(3)分类模型 综上可知,企业商业模式创新从要素创新和价值创新两个维度驱动跨界成长。面对商业模式要素创新,企业可以利用自身的资源和技术优势,扩宽自身业务范围和领域,实现跨界成长,即内生式跨界成长;也可能借助外界的力量,跨界到其他行业和领域,实现跨界成长,即外生式跨界成长。与此类似,商业模式价值创新也可以作用于两种跨界成长方式,促使企业实现内生或者外生跨界。由此,本文构建商业模式创新与企业跨界成长战略分

类模型如图1所示。

1.3 方法与案例选择

(1)研究方法 本文聚焦商业模式创新与企业跨界成长关系,旨在探究“互联网+”情境下商业模式创新如何影响企业跨界成长,由此构建一个包含四种情景的分类模型,不同情景商业模式创新与企业跨界成长的作用机制存在差异。尽管目前学术界以“商业模式创新与企业成长关系”为主题进行了探索性研究,但是对于“互联网+”情境下企业跨界成长的相关研究仍然匮乏,可以直接借鉴的理论成果较少,而案例研究方法作为构建和验证理论的有效方法^[20],不依赖于以往的经验证据或现有的文献,适用于解决“如何”以及“为什么”类型的问题,有助于探索实践中涌现的新现象。由此可见,本文的研究问题与案例研究方法的优势具有良好的契合度,使用案例方法对商业模式创新与企业跨界成长作用机制研究具有重要意义。具体来说,本文采用的是多案例对比方法。相对于单案例法,多案例研究不仅有利于深入了解主题的发生过程以及机理类问题,更有利于拓展现有理论体系的解释范围,构建新的理论框架;同时采用多案例研究推导出来的结论也更具有普遍性和说服力,更容易提炼出稳健且具有普适性的理论命题^[21]。此外,多案例研究不仅能够有效揭示变量之间的关系,还能深入挖掘出变量之间的作用机制,并全面展示案例的背景^[22],不同案例之间的比较更有助于提高结论的普遍性,对不同情景案例进行对比分析有助于识别出驱动企业跨界成长的关键性商业模式创新要素,提高研究的效度。

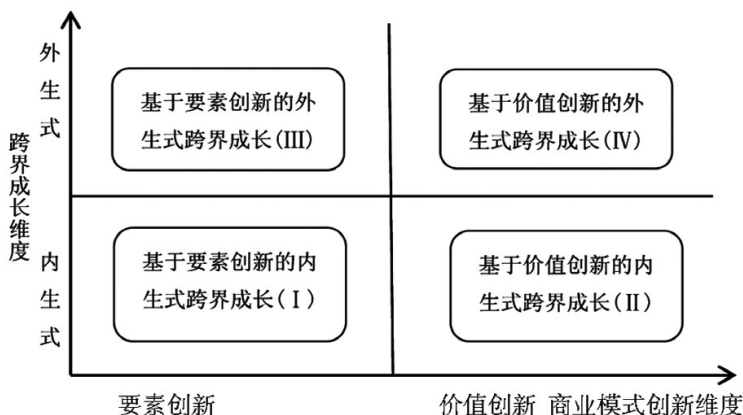


图1 变量关系分类模型

(2)案例选择 案例研究在进行样本选择时主要采用理论抽样法。理论抽样是以构建理论为目的,根据研究需要对原始数据资料进行甄选和收集的过程。具体而言,本文主要是研究商业模式创新与企业跨界成长作用机理,重点从商业模式创新角度探讨其如何以及怎么样影响企业跨界成长。Eisenhardt^[20]指出多案例研究中最合适的案例数量是4~8个,而Yin^[21]则认为案例数量以6~10个最为合适。根据研究问题和分析框架,本文最终选取了4家案例企业作为研究样本,样本的描述性信息如表1所示。为了有效解答本文的研究问题,在案例选取过程中,主要制定了以下几点筛选标准:第一,所选取的案例必须存在明显的商业模式创新,并且其作用结果表现为跨界;第二,所选取的案例必须具有一定的典型性和代表性,在行业内取得较好的业绩;第三,所选取的案例企业必须存续一段时间,一方面有利于完整研究其成长过程,另一方面也有利于取得足够的案例资料,保证数据的可获得性。根据以上标准,本文选取了荣昌e袋洗、尚品宅配、腾讯以及携程作为案例研究对象。

1.4 资料搜集与变量识别

(1)资料收集与分析 为了保证案例研究的信度

和效度,需要通过多种渠道和来源获取案例数据,使之相互验证^[22]。由此,本文尽量以多种形式搜集资料,主要包括内部数据和外部文档两种形式,内部数据包括企业内部刊物、宣传册和宣传视频、参加研讨会、PPT、工作总结、官网和微信公众号等;外部文档则包括门户网站如百度、谷歌、新浪和搜狐等公布的网络资料,通过知网、万方等数据库获取相关的文献资料。在数据的搜集过程中,不断对数据进行反复对比和审核,并且在分析的过程中不断进行补充和完善,通过多渠道的数据搜集进行交叉检验,以此保证数据的可靠性和真实性,确保案例分析的信度和效度。本文案例企业的主要资料来源如表2所示。

进一步地,如何从大量资料中抽丝剥茧,找到关键性的信息并发现彼此之间的作用关系,是本研究的主要突破点。质化方法主要分析策略就是在大量的资料中不断将信息缩减,最终找到对本研究主题具有关键性影响的信息资料^[23]。本研究主要采取了以下步骤和措施:首先,参考相关学者们的研究以及企业创始人的有关报道和采访,梳理详细的企业成长经历材料,以关键事件为依据,将企业划分为不同的发展阶段,概括出不同阶段的成长过程,达到缩减

表1 案例企业基本情况

变量	企业名称			
	荣昌洗衣	尚品宅配	腾讯	携程
成立时间	1990	2004	1998	1999
总部	北京	广州	深圳	上海
所获荣誉	荣获2015年“O2O行业年度最佳商业模式”奖	家具定制行业的“领头羊”,被《哈佛商业评论》中文版誉为“C2B模式的中国样本”	被业内誉为“最佳商业模式”	在线旅游行业中的领头羊,具有典型代表性
企业现状	专业从事清洁的连锁企业,中国洗染业十大著名品牌之一	公司目前有员工两千多人,并在北上广和南京等地拥有将近40家直营店,加盟店遍布全国各地	中国最大的互联网综合服务提供商之一,也是中国服务用户最多的互联网企业之一	目前公司在全国17个城市设立分公司,拥有亚洲旅游业首屈一指的呼叫中心

注:资料来源:根据现有公开发布资料整理而成。

表2 主要资料来源

变量	案例对象			
	荣昌洗衣	尚品宅配	腾讯	携程
内部文档	e袋洗官方APP;业务流程	产品手册;内部刊物、宣传册、PPT、工作总结	研究报告及专家评语,大事记	公司年报以及公开的资料
外部文档	知网等数据库中相关文献;公司的新闻报道以及视频;官网新闻、官方微信公众账号以及官方微博	报纸杂志等媒体报道;知网、万方等数据库;企业的官网信息	数据库资料查阅;腾讯的传记和书籍;官网及其他门户网站	知网等数据库中相关文献(20篇);官网信息

注:资料来源:作者整理和绘制。

信息的目的。其次,在梳理各个企业成长过程基础上,从单一案例分析开始,以现有的理论框架为基础,运用分析式归纳对收集到的文字资料进行处理,通过对概念的识别和编码,便于后续的案例分析和讨论。根据理论概念和数据资料的不断对比和互动,以及对案例资料的反复阅读,不断调整和修正概念编码,通过逻辑演绎以及与理论的不断对话,获得不同的商业模式创新与跨界成长机制。最后,在单案例分析中对每个案例商业模式创新与企业跨界成长进行分析,目的是为了更加清晰地发现不同案例的作用机理。期间,不断阅读新的资料来丰富对案例的理解。这些分析步骤与资料搜集是往复进行的,通过在理论、资料以及文献之间的不断往复,发现和完善商业模式创新与企业跨界成长的模型及其作用机理。

(2)变量识别与测量 为了有效降低主观认识造成的偏差,案例分析过程中也应该尽量寻找客观数据对关键构念进行清晰和明确的测量^[24]。在商业模式创新方面,以概念操作化为依据,关注某些重要的概念,例如要素创新重点关注客户关系、核心资源、重要伙伴、收入来源等相关概念;价值创新重点关注价值网和价值链创新等相关概念。在企业跨界方面,外生跨界关注企业并购、合作联盟等概念的识别;内生跨界则关注企业的资源和能力等概念的识别和编码。本文关于商业模式创新的构念划分为要素创新和价值创新两个维度,其中要素创新包括张婷婷和原磊^[25]提出的商业模式要素,如价值主张、合作伙伴及收入模式等;价值创新包括 Magretta^[26]的价值链视角和王琴^[15]的价值网视角。企业跨界成长包括内生式和外生式跨界两个维度,如果企业凭借自身力量跨界到其他行业或者地区,则为内生式跨界;如果企业通过联盟或者并购的方式跨界到其他行业或地区,则视为外生式跨界。本文汇总列示所测度

变量的特征如表3所示。

2 案例分析与主要发现

2.1 基于要素创新的企业跨界成长

本文基于前述的分类模型选取e袋洗和腾讯两个案例企业,对其商业模式创新驱动企业跨界成长机制进行深入的分析 and 探讨,结果发现尽管两个案例企业主要是基于要素创新视角实现商业模式创新,但是其作用结果却存在显著的差异。

(1)基于要素创新的内生式跨界成长 荣昌在创立初期采用的是特许经营的运作模式,主要以技术转让为主。但是随后的洗衣行业市场竞争开始有了品牌化的趋势,创始人张荣耀意识到了这一点,于是引入意大利品牌伊尔萨,开始尝试双品牌路线,由特许经营模式转变为特许加盟的连锁经营模式,同时业务也发生了改变,由最初的技术转让和加盟过渡到技术加盟和设备销售并行。创立初期的荣昌并没有明确的商业模式,这个时期主要关注的是市场上出现并且能够把握的商机,荣昌的组织管理活动基本上也是围绕“发现和把握商机”来开展的,组织管理决策具有清晰的目标指向性,同时也具有很大的随机性和偶然性,企业大部分行为和决策都是由商业思维或者创业者主观意愿和个人能力主导的单纯的商业行为。

经过创业期进入成长期的荣昌发现其原有的特许经营和连锁模式存在诸多弊端,移动互联网的发展和门户网站的兴起以及客户需求迫使荣昌不得不对现有商业模式进行调整和创新。在张荣耀的主导下,荣昌创新性提出“一带四+联网卡”模式。新商业模式给荣昌带来了诸多的好处,一方面降低了企业的投入成本,另一方面梳理了荣昌总部、加盟商和供应商之间的利益分配关系。这个时期荣昌的商业模式基本成型,而商业模式创新有助于提升企业对环境的动态适应能力和自我调节能力,从而有效促进

表3

变量测度

变量	构念	测度
商业模式创新	要素创新	客户关系、核心资源、重要伙伴、收入来源
	价值创新	价值链前端设计创新、生产创新、价值共创、价值活动
企业跨界成长	内生跨界	资源积累、开发自身的潜力,依靠内部资源和能力
	外生跨界	跨界联盟、跨界并购、跨界合作

注:资料来源:作者根据现有文献资料整理而成。

企业与新浪等互联网行业进行合作,开展网上洗衣业务。通过这种商业模式创新,荣昌由重资产转变为一家以服务为主的轻资产企业,通过联网卡模式实现对加盟店的统一管理,为荣昌跨界到互联网行业,实现荣昌互联网O2O奠定了基础。进入成熟期,荣昌组织管理工作越来越复杂,初期形成的相对简单的管理模式难以适应企业跨界成长的需求,为了更好地促进荣昌由传统行业向互联网行业跨界,荣昌对其组织架构进行了调整,逐步规范化和专业化,各项基础工作也在不断完善,同时致力于人力资源开发和后备人才队伍储备。此外,荣昌创始人张荣耀个人能力和战略远见也为商业模式创新驱动企业跨界提供了充分的支持,如召开会议、配置人员和给予员工充分的权利。

通过商业模式创新,荣昌推出了e袋洗O2O洗衣产品,从传统洗衣行业成功跨界到互联网行业。尽管e袋洗产品设计好了,但却在物流配送上遇到了难点,上门取送衣物时经常被小区物业拦在门外;专职物流团队成本过高且效率低,为了更好地实现互联网经营,荣昌e袋洗在渠道建立方面进行了创新,解决物流配送难点,同时也降低了荣昌原有物流配送成本。这说明企业跨界成长战略反过来驱动了商业模式创新,使得企业不断对其商业模式进行完善。由此,荣昌e袋洗商业模式创新与跨界成长关系如图2所示。

(2)基于要素创新的外生式跨界成长 初创期腾讯商业模式相对简单,没有明确的价值主张和健全

的商业模式要素,其主要收入来源于以下三种渠道:以QQ业务为核心,通过广告服务收取广告租金,QQ会员支付的会员费用以及与移动和联通合作收取无线网络增值费用。随着互联网行业的兴起和快速发展,以及竞争的日趋激烈,腾讯初期建立的商业模式已经无法满足外部环境变化和腾讯内部自身发展需求,要想在竞争激烈的行业中拔得头筹,腾讯必须创新其商业模式,寻求竞争优势和核心竞争力。成长期腾讯的商业模式创新不仅包括对企业内部的要素进行调整和重构,也包括企业与外部共同创造价值并共享价值的各种活动,通过与外部利益相关者建立合作或者联盟的方式,如与中国移动、联通等运营商合作;与国内以及韩美等游戏公司合作;与谷歌以及金融机构跨界合作;与电视以及新闻媒体等内容提供商合作跨越组织边界和行业边界。腾讯跨界不仅受到商业模式创新的影响,领导者的个人意愿和特质以及明确长远的战略目标也具有一定的调节作用。腾讯领导者的认知、态度、经验等个体因素,决定了成长期明确市场定位和目标客户,以及跨界战略的实施和执行。此外,随着企业逐渐成长,战略目标逐渐清晰,为了实施“在线生活”的战略,腾讯采取了一系列的组织及管理变革,如引入高层管理人员;调整组织架构,“在线生活”战略的实施使案例企业获得更多的商业机会,同时自然跨界到互联网的诸多领域。根据上述分析,此阶段商业模式创新与跨界成长关系如图3所示。

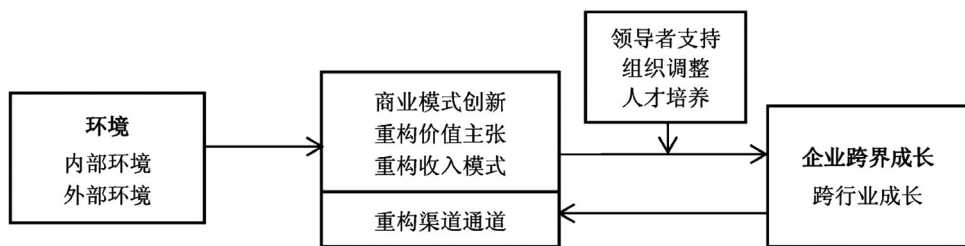


图2 “e袋洗”商业模式创新与企业跨界成长关系

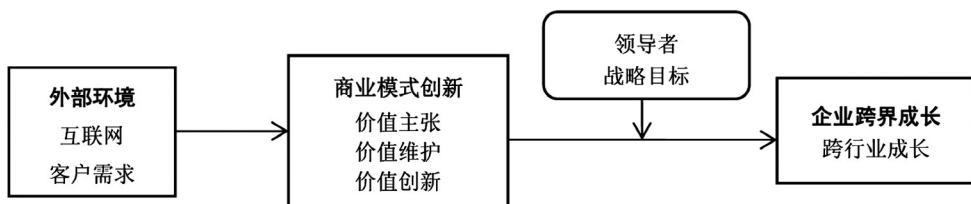


图3 腾讯成长期商业模式与企业跨界成长关系

在成熟阶段,由于外部环境的动态变化,“互联网+”战略的提出加快了市场发展速度,行业竞争日益激烈,同时顾客需求日益变得多元化与个性化,这些变化促使腾讯开始创造新的价值,以此满足客户的价值需求。从内部环境来看,成长阶段腾讯提出的打造“一站式在线生活平台”以及商业模式创新使得其网络形态基本成型。经过成长期的发展,腾讯积累了大量的资源和能力,因此在内部条件优越,资金充足,实力雄厚的情况下,成熟期腾讯的主要任务是对其行业资源进行整合,扩大企业边界,升级企业的价值系统网络,以实现业务信息流、价值流的对接和融合,增强商业模式的综合实力。成熟期腾讯主要从以下几个方面对其商业模式进行创新:在价值主张方面,顺应“互联网+”的发展趋势,不断发掘客户价值需求,并对其进行创新;在价值网络方面,维持其原有的互联网业务基础上,不断加大电子商务布局 and 战略投资力度,完善各业务之间的协同作用;在价值维护方面,腾讯主要是通过资本投资以及入股的方式,强化其战略联盟关系;在价值实现方面,腾讯不断增加企业收入点,优化其收入结构,从而跨界到电商、医疗健康以及O2O等蓝海业务,实现其互联网业务布局,构建企业在互联网行业中的独特隔绝机制。腾讯跨界进入其他领域的战略步骤是:第一步,通过并购以及资本入股等方式跨界到其他领域,从而实现业务扩展和跨界成长;第二步,通过商业模式创新,打造“一站式在线生活平台”,将其产品渗透到互联网的多个应用领域。根据上文的分析,此阶段商业模式创新与跨界成长关系如图4所示。

(3)要素创新案例间对比分析 通过分析腾讯和荣昌洗衣发现,尽管两家案例企业都是基于要素维度实现商业模式创新,但是最终的结果却大不相同。腾讯的要素模式创新驱动了企业的外生跨界成长,即更多的是与外部建立联系,通过并购或者合作

的方式实现跨界成长,而e袋洗的跨界成长过程实质就是以客户需求为目标,不断适应环境发展和自身生存的一种线性发展过程。导致出现不同跨界路径的原因在于,腾讯经过三个阶段的发展积累了更多的内部资源和能力,对外部环境的适应能力也更大,其战略目标是做大做强,鉴于其本身具有较大的市场领先优势和份额,更多的是优化企业的业务结构,注重多元化发展。因此,腾讯更加关注的是与生态系统中其他主体的协同发展和成长。e袋洗跨界更多的是受到外部环境的影响,从创立初期到成长发展阶段不断适应环境变化,通过对自身商业模式创新以及长期积累的自身资源和能力实现内生跨界成长,同时更加强调和注重的是企业内部治理结构和要素调整,以及转型发展。

2.2 基于价值创新的企业跨界成长

本文基于前述的分类模型选取尚品宅配和携程两个案例企业,并对其商业模式价值创新驱动企业跨界成长机制进行了深入分析发现,尽管两个案例企业都是基于价值创新视角实现商业模式创新,但是其作用结果却存在显著的差异。

(1)基于价值创新的内生式跨界成长 随着物质条件和消费者对于家具需求的个性化发展,传统家具行业的大规模成本制造商业模式已经无法满足消费者对于家具个性化的需求。再加上圆方软件的价值没有办法得到市场的肯定,这使得创始人李连柱很快发现软件和信息化对于家具行业的重要性,萌生了跨界到家具行业的想法。从价值链角度来看,初创期的尚品宅配商业模式创新发生在前端的设计环节,主要表现是圆方软件成立了一家为消费者提供免费设计服务的实体门店,消费者能够自主参与到设计环节过程中,实现与设计师之间的互动。设计师根据顾客的房屋设计出相应的图纸,消费者可以当场提出意见并立即进行修改,由此消费者的个性化需求能够在产品



图4 腾讯成熟期商业模式创新与跨界成长关系

中完整、准确地实现。除了直接参与到设计环节,顾客还能够亲身参与到门店设计的全过程中,具体到整个设计的实施和每个设计细节,以及最终设计的效果,通过亲身体验消费者获得了极大的感官认知,满足了其个性化需求。通过免费设计体验模式,圆方软件积累了庞大的消费者偏好数据,形成了较大的数据库资源,并且培养了一批忠实的客户,为企业成功实现由软件设计行业跨界到家具制造行业创造了条件。这个阶段提供的定制产品主要是橱柜,首先在价值链的设计环节实现个性化,也使得企业的软件设计能力得以形成,为后期成功跨界进入家具行业提供了技术支持。同时,商业模式创新驱动企业跨界成长行为分析还需要考虑不同发展阶段的特定情境因素。本文结合尚品宅配的具体发展情况,识别并引入了该阶段的一个情境变量——企业家能力。通过对尚品宅配的描述可以看出,该阶段企业家能力对商业模式创新驱动企业跨界成长起着促进作用,主要体现在对市场的洞察力和决策能力上。正是基于这种现实状况,李连柱等企业家对市场的洞察力和决策能力在实

现由软件行业跨界到家具制造业过程中起到了很大的推动作用。根据上文的分析,此阶段商业模式创新与跨界成长关系如图5所示。

随着公司规模的扩大,原先的委托代工方式出现了一系列问题,产品的质量无法得到有效的保证。此外,凭借其设计个性化定制和免费设计体验,圆方软件在市场上获得了较大的成功,这使得创始者看到了定制化市场在家具行业的发展前景。因此,创始团队形成了统一的战略意识:对传统的家具行业商业模式进行创新,通过价值链创新实现大规模个性化定制商业模式。2004年,尚品宅配正式成立,这意味着企业由原来的软件销售正式跨界进入家具行业。从价值链角度看,此阶段的创新主要发生在线下后端的生环节。创始团队意识到大规模定制成为获取市场优势,实现企业发展的重要途径,而柔性的生产系统是实现大规模定制的前提和基础。基于此,尚品宅配利用其软件优势,加大对柔性生产系统的改造力度,打造出“定制化”柔性制造系统。此阶段商业模式创新与跨界成长关系如图6所示。

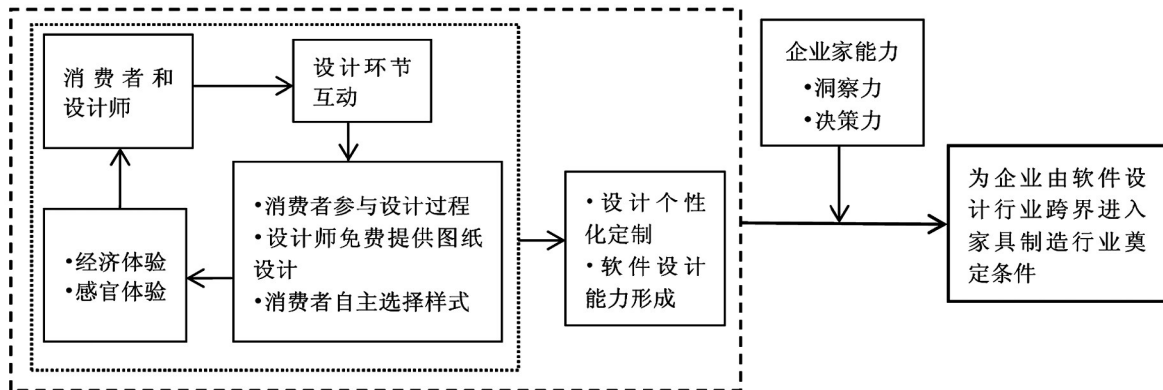


图5 尚品宅配价值链前端设计环节创新与企业跨界成长关系

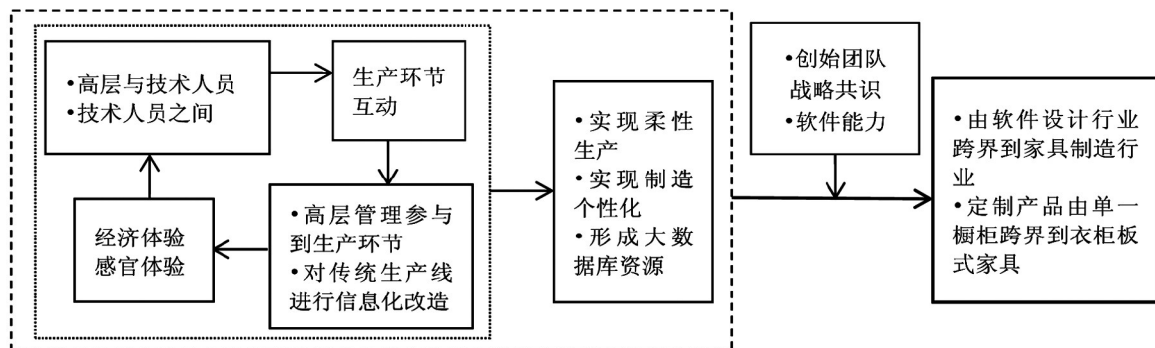


图6 尚品宅配价值链后端设计环节创新与企业跨界成长关系

通过上述分析框架,这一阶段商业模式创新主要是价值链后端的生产环节创新,高层管理人员与技术人员以及技术人员之间在生产环节进行了诸多的互动,一方面高层管理者能够参与到生产环节中,与技术人员一起讨论技术难题;另一方面企业利用初期形成了软件能力,引入信息化技术对传统生产线进行了改造,很好地解决了规模化 and 定制化之间的矛盾。本文在该阶段识别并引入了两个情境变量,一个是创始团队战略共识,一个是企业软件能力。创始团队战略共识毫无疑问对企业跨界起着极大的促进和推动作用,更好地帮助企业选择跨界发展战略。软件能力的促进和调节作用则体现在通过将信息化技术和生产技术结合,更好地满足了企业的制造柔性系统,为企业更好地实现大规模定制创造了条件,使得企业的业务由单一的橱柜业务跨界到衣柜和橱柜等业务。随着尚品宅配大规模定制的成功,企业的订单和销售量快速扩张,如何在销售渠道上取得竞争优势成为尚品宅配当下亟待解决的问题。从价值链角度看,尚品宅配将初期建立的新居网改造成为尚品宅配的网上官方商城,打通了线下生产设计与线上销售渠道。一旦消费者确定好设计方案,销售人员就提供免费上门量尺,组装以及后期

的售后服务工作。除此之外,消费者之间还可以通过新居网实现交流互动,从而获取最优的设计方案。由此实现了线上推广,吸引消费者,线下成交的O2O商业模式,改变了传统家具行业的价值实现方式。尚品宅配通过价值链营销环节创新,实现了线下门店销售跨界到线上销售,由传统企业跨界到互联网行业。由此构建商业模式创新和跨界成长关系如图7所示。

近年来,面对消费者的需求越来越多样化,企业定制化要求也越来越高。经过前期的商业模式创新和信息技术积累,尚品宅配实现了前端设计环节创新、后端生产环节创新以及线上线下营销环节创新,并且形成了软件设计、柔性生产和部门高效协作能力。“互联网+”时代的发展以及云计算的支持,使得尚品宅配大规模定制化商业模式不断完善。从价值链角度看,这个阶段尚品宅配实现了整个价值链创新。通过对全价值链的创新,尚品宅配在价值链前端精准掌握了消费者的个性需求,后端生产环节实现了大规模、低成本的柔性生产,打通线上和线下渠道,营销环节进行创新,实现了从设计、营销、制造到售后的全价值链创新和优化。由此构建尚品宅配商业模式创新与跨界成长关系如图8所示。

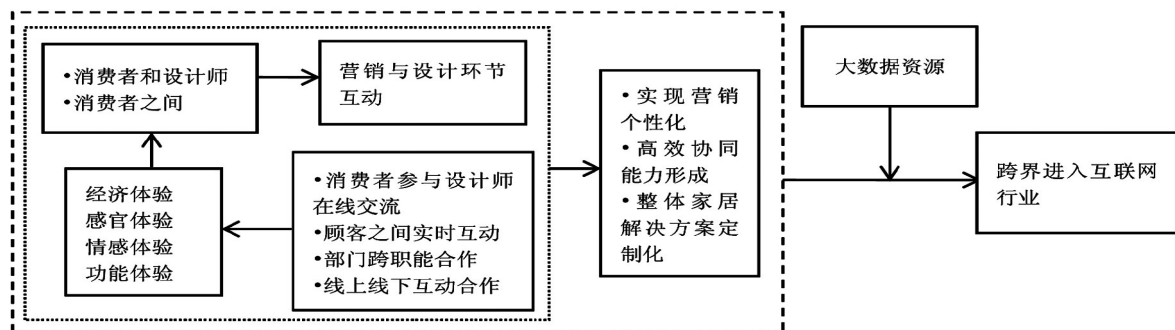


图7 尚品宅配价值链后端营销环节创新与企业跨界成长关系

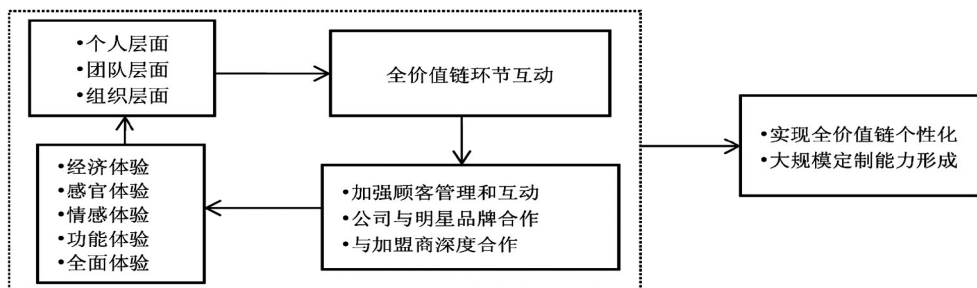


图8 尚品宅配全价值链商业模式创新

这个阶段尚品宅配实现了全价值链商业模式创新,以大数据资源和互联网云设计能力为依托,通过O2O商业模式实现了与其他企业的广泛合作。该阶段企业实现了整个家居的大规模生产,使得企业的业务能够不断得到拓展和延伸,为企业在“互联网+”背景下实现可持续发展创造了竞争优势。

(2)基于价值创新的外生式跨界成长 携程最早的定位是顾客和旅游提供商之间的中介服务结构,通过为顾客提供酒店和机票的预订服务,从而获取酒店返还的价格差。这种传统的中介服务思维已经不能够适应环境的变化。从外部环境来看,互联网的发展使得我国网民数量大量增加,越来越多的竞争对手加入在线旅游行业;从内部环境看,携程现有的链式价值模式严重阻碍了企业的扩张。为了保持其在市场上的竞争优势,携程引入新的参与者,通过改变交易内容对现有商业模式进行调整和创新,不仅保持了较好的市场增长率,使得订单量迅速增长,巩固了市场地位,还进一步促进了携程的跨界并购发展。2000年,携程网通过并购的方式跨界到酒店预订业务;2002年,携程并购了海岸航空服务有限公司,跨界到机票预订业务;2004年,通过与翠明国际旅行社建立战略联盟关系,携程成功跨界到度假业务市场。此后,携程又通过一系列的收购兼并行为实现自身的跨界发展,不断引入新的合作商,如2008年收购中软好泰,巩固和加强其在酒店业务上的领先优势;2010年,通过收购中国香港永安旅游,实现跨区域国际化的第一步。通过引入第三方,改变交易内容,携程逐渐完善了自身的商业网络布局,形成了酒店预订、机票预订、旅游度假和商旅管理四大业务模块,成为一个综合性的旅游服务商。这个阶段携程的商业模式创新主要沿着价值网模式进行,通过集中收购和控制上下游产业以及周边关联性产业,实现了企业的跨界发展,拓宽了自身的经营业务。

随着互联网的发展和普及,在线旅游行业涌入越来越多的竞争对手,如去哪儿网、途牛以及同程网等。这些竞争对手的加入使得在线旅游行业的竞争日益加剧。同时,消费者的个性需求在“互联网+”时代更加突显,携程传统的服务提供已经无法满足消费者的个性需求。面对外部环境变化,携程需要对

商业模式进行创新,打造一个既能够适应内部价值关系,又能够帮助企业进行外部资源整合的全新价值关系模型。此外,竞争对手去哪儿网采取的开放式平台商业模式创新使得企业发展迅速。携程也意识到了“互联网+”背景下企业的价值关系已经从原来的单一价值链范畴逐渐扩大发展到复合的价值网概念。基于此,携程重新审视自身的商业模式,开放平台,引入第三方供应商,以此实现企业的商业模式创新,打造商业生态平台(如图9所示)。通过改变网络中原有的利益相关者之间的交易内容,引入第三方供应商即新的利益相关者,携程很好地实现了跨界成长。

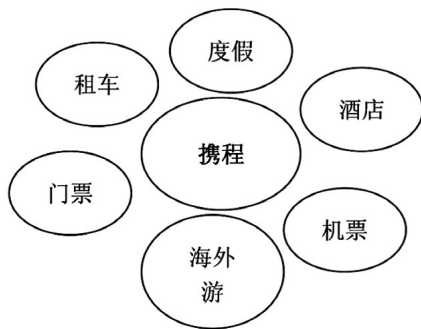


图9 携程价值生态系统与跨界成长关系

携程通过打造价值网模式,不断引入新的合作商,从而搭建了价值生态系统。在这个生态系统中,各个供应商彼此之间相互合作,形成了一个新的竞合关系,共同创造价值,从而实现互惠共赢。通过这个价值生态系统,携程拓宽了自身的经营业务,从单一的酒店预订业务扩展到机票预订、度假、租车、旅游路线规划、餐饮提供等旅游涉及的各个方面,为顾客提供了全面且细致的服务,并且打造了一个庞大的旅游生态系统,这个生态系统具有很好的跨界成长能力。

(3)价值创新视角案例间对比分析 本文主要从价值链和价值网两个视角对商业模式价值创新进行分析,发现价值链创新更能驱动企业实现内生跨界,而价值网创新更侧重于驱动企业实现外生跨界。主要原因在于:价值链揭示了企业内部各种活动对价值创造产生的影响,强调的是价值链上下游企业之间的相互竞争^[27],企业价值创造的逻辑本质上是建立在纵向关联技术基础上的投入转换逻辑^[28]。因此,

价值链观念下的价值创造更加注重企业内部各种活动的价值创造,企业的价值创造活动和价值实现过程是一个将投入转化为产品的过程,即上游供应商的主要工作是为下游企业提供原材料,这些原材料视为投入品将被传递到制造企业进行生产,最终实现产品的转换,企业的价值创造活动正是在产品转换过程中发生的,即在过程中增加了价值,进而传递给下游顾客实现价值增值。这种情况下的企业跨界也更加注重内部活动,因此更能够驱动企业实现内生跨界。

价值网提倡企业之间的竞争和合作,竞争是对企业间价值分配关系的揭示,而合作则更加注重价值的创造^[29]。价值网观念下的价值创造活动与价值链存在以下几点差异:首先,价值网更加强调对客户需求的关注,整个价值网络的活动和构建都是围绕顾客需求展开的,这也是价值网基础的关键部分;其次,强调合作的重要性,加强与其他企业之间的合作不仅能够有效提高顾客价值,还能够最大化实现网络的整体增值效应;最后,企业与竞争者之间也存在竞合双重性,联盟和合作能够有效规避囚徒困境从而保证双方获益^[30]。与价值链的线性思维不同,价值网观念下的价值创造更加关注整个价值网络的整体价值,而不是单个企业的价值,企业应该加强与顾客以及供应商等利益者之间的合作,从而实现互利共赢并创造出更高的价值。因此,价值网观念下的价值活动更能够驱动企业通过合作以及联盟等方式进行外生跨界。

作为商业模式价值创新的两个不同方式,价值链和价值网本身具有很大的差别,价值链视角强调的是关注自身,忽视与外界的合作和关系,而价值网

将关注重心由单纯的价值分配转向价值创造,更加注重通过合作实现互利共赢并创造出更高的价值。因此,价值链创新更能驱动企业内生跨界,而价值网创新则促使企业进行外生跨界。

3 进一步分析与讨论

3.1 企业跨界成长的关键性驱动要素

为了进一步识别企业跨界成长关键性驱动要素,本研究将e袋洗和腾讯作为第一组案例对比样本,尚品宅配和携程作为第二组案例对比样本,归纳总结商业模式创新驱动跨界成长的关键性要素。首先,表4a和4b列示了e袋洗和腾讯商业模式要素创新的对比分析,结论表明:案例企业商业模式创新是以发现和满足目标客户需求为基础,目的是为客户提供更多的价值,从而应对市场的变化,促进企业的成长,因而“互联网+”情境下,客户价值主张和战略合作伙伴关系是实现企业跨界成长的关键性驱动因素。此外,网络构建和合作伙伴是企业商业模式重要构成要素,维护与战略合作伙伴之间的关系是商业模式创新和企业跨界成长的关键要素。企业打造合作伙伴关系是建立在资源能力互补及价值共享基础上,通过构建战略合作伙伴关系,能够更好地实现企业资源能力的互补,拓宽信息来源并促进企业更好地把握市场发展的新趋势和新资源。通过与外部伙伴建立战略合作关系,有利于企业有效面对现有市场生存空间的不断挤压,跨界进入其他领域。通过案例对比发现,腾讯和e袋洗更加关注市场的边界产品和服务,与外部利益相关者建立合作伙伴关系,从而有效实现企业的跨界发展。

表 4a

e袋洗商业模式要素创新

要素创新内容	表现形式
价值主张	迎合客户懒惰心理,上门取送衣服
客户细分	21~45岁之间的白领
收入来源	按袋收费,一律99元
渠道通道	自建物流、打造“小e管家”
合作伙伴	顾客、小区居民

表 4b

腾讯商业模式要素创新

要素创新内容	表现形式
客户价值创新	不断对其原有客户群进行延伸,结合互联网的发展趋势开发出新的客户需求
合作伙伴关系	与移动等运营商、金融机构等建立合作伙伴关系
收入模式	从“SP模式”发展到“销售虚拟商品”模式、最终演变为“免费+收费”模式

其次,表5a和5b列示了尚品宅配和携程商业模式价值创新的对比分析,结论表明:“互联网+”情境下,企业和顾客共同创造价值是价值创造的基础,而价值共创能够驱动企业实现跨界发展。互联网的发展改变了消费者的需求和观念,消费者行为由被动接受开始向主动参与转变,更希望参与到产品的设计、生产和营销等环节中,从而体现个性化需求。互联网的发展使得企业的感知能力和柔性生产能力得到了大幅度提升,成功企业存在的共性在于企业从单独创造价值转变为价值共创。“互联网+”时代,消费者更容易实现与企业之间的积极沟通和互动,甚

至能够亲身参与到产品或服务的设计和生产环节中,企业可以通过构建与消费者不断互动的商业模式来实现价值共创,帮助企业获取消费者以及其偏好的深层次信息,从而更好地实现跨界发展。

3.2 商业模式创新与企业跨界成长关系

为了进一步分析商业模式创新与企业跨界成长影响关系机理,本文将四个案例企业作为第三组案例研究样本,结合前两组案例企业的对比分析结果,归纳商业模式创新与企业跨界成长关系如表6所示。

从前期研究成果及案例对比可以发现,本文所选取的四个案例企业都经历了初创期、成长期和成

表 5a 尚品宅配商业模式价值创新

价值创新内容	表现形式
价值链前端的设计环节创新	免费设计体验模式,消费者能够参与到设计环节,实现与设计师之间的互动
价值链后端的生产环节创新	生产环节的大规模定制化
价值链营销环节创新	建立网上官方商城,打通了线下生产设计与线上销售渠道

表 5b 携程商业模式价值创新

价值创新内容	表现形式
价值链前端的价值共创	开放平台,改变网络中原有的利益相关者之间的交易内容
价值链后端的顾客满意度创新	建立了完善的客户管理体系,针对不同的客户提供满足其个性化的需求服务

注:资料来源:作者绘制。

表 6 不同情境案例的综合比较分析

变量	荣昌 e 袋洗	尚品宅配	腾讯	携程
商业模式创新	创立期	价值链前端设计环节创新	价值主张	价值链创新
	成长期	重构价值主张 重构伙伴关系	价值维护 价值创新	
	成熟期	重构价值主张 重构收入模式 重构渠道通道	价值主张 价值维护 价值创新	
中间变量	领导者	领导者能力	领导者	领导者
	组织调整	创始团队	战略目标	战略目标
跨界方式	人才打造	大数据资源	核心能力	跨界并购与合作
	依靠自身资源和能力	依靠自身资源和能力	跨界并购与合作	
作用结果	创立期	初步商业模式形成 企业规模扩大	为企业由软件设计行业跨界到家具制造行业创造了条件	企业成长 中介服务机构
	成长期	跨界互联网雏形	成功跨界到家具制造行业和互联网行业	跨界到多个领域,包括无线增值业务、互动娱乐领域等
	成熟期	成功跨界到互联网行业	大规模定制能力形成,更好促进了企业成长	跨界到电商,医疗健康等蓝海业务

注:资料来源:作者绘制。

熟期三个发展阶段。通过分析发现,商业模式创新与企业跨界成长存在如下的演变规律:初创期企业的成长方式以及对企业发展有着重要关系的商业模式构建,很大程度上与创业者的个人特质和决策行为紧密相关^[31]。由于此时企业的经营业务相对比较简单,组织规模较小,缺乏确保企业成长的关键内部资源和能力,并且企业自身的战略定位并不明确,因此创始人的主观意愿、个人能力及决策能力等主导着企业的商业模式构建与企业发展。在初创阶段,本文四个案例企业主要是凭借领导者自身的能力和经历,通过发现和把握商业机会,从而完成商业模式构建,此时企业的商业模式并不完整,企业成长和发展很大程度上受到外部环境的影响。尽管初创期企业的商业模式建构并不完整,但这并没有影响企业从初创期进入到成长期。成长阶段企业的重要任务就是扩大规模,需要与外部建立联系,而企业成长中面临的一个突出问题就是内外部环境的不确定性。随着市场环境的变化,企业之间的竞争日益加剧,而商业模式创新有助于提高企业对外部环境的动态适应能力,进而有效促进企业的跨界成长。本文四个案例企业在进入到成长期都不再以发现商业机会作为商业模式构建的逻辑起点,外部环境的变化使得商业模式的作用逐渐突出,为了适应环境的变化,案例企业在成长阶段都完成了商业模式构建,形成了稳定的商业模式形态,并以商业模式创新作为企业跨界成长的重要驱动力。进入到成熟阶段,企业更加关注客户需求和价值,企业商业模式创新也以此为起点,将最大化满足客户的价值需求作为企业商业模式的重要因素。此外,“互联网+”的发展不仅更好地促进了企业商业模式创新,也为企业跨界提供了可能。企业商业模式创新最终目的是满足客户价

值需求,进而驱动企业跨界发展。

3.3 综合模型构建

“互联网+”情境下,日益复杂和激烈的外部环境使得企业的商业模式具有高度的随机性和不确定性,而商业模式创新也成为企业获得市场竞争优势的重要渠道。同时,“互联网+”模糊了产业之间的边界,促进了行业之间的融合发展。因此,通过商业模式创新,如创新价值主张、跨组织边界建立合作伙伴关系、价值共创等不断驱动企业跨界,成为“互联网+”背景下企业发展的趋势和主流。本文通过对四个不同情景案例企业资料的持续互动和理论对话,分别得出了单案例企业不同阶段商业模式创新与跨界成长的关系,并在每个单案例小结中总结出了几个基本结论。根据每个案例企业的成长路径分析,以及案例间的对比分析中,构建综合模型如图10所示。

通过上述模型可以看出,商业模式创新与企业跨界成长存在共生演化的关系,企业跨界成长的实质是商业模式要素和价值不断调整、重构、创新最终趋于成熟稳定的过程。具体解释如下:(1)环境因素。通过对四个案例企业进行分析,本文识别了“互联网+”情境下对企业商业模式创新有重要影响的两大环境因素:外部环境和内部环境。这些环境因素对企业各个阶段的商业模式创新均产生了影响作用,其中,“互联网+”带来的变化和影响最为重要和直接,使得外部环境竞争日益激烈,同时客户需求越来越多样化和个性化,注重价值体验;此外,企业自身内部的模式也存在诸多的弊端,无法适应外部环境的变化。这些因素改变了商业模式创新的方式,推动了企业商业模式的创新。(2)商业模式创新。本文将商业模式创新分为要素创新和价值创新两个维度。其中,要素创新方面,客户价值主张和战略合作

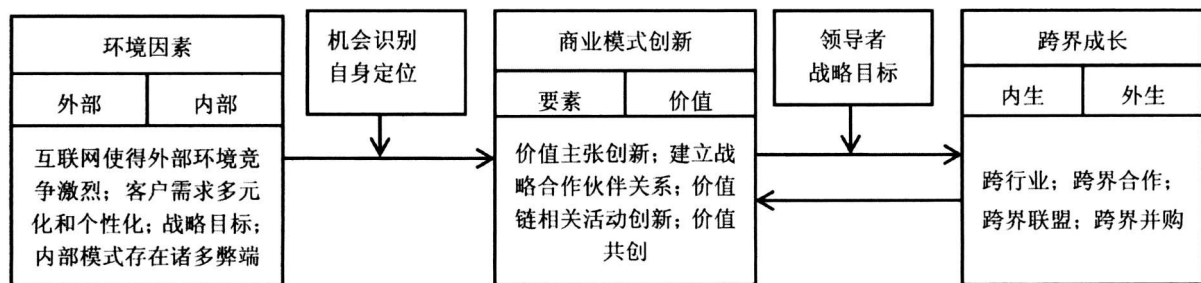


图10 商业模式创新与企业跨界成长关系综合模型

伙伴关系成为驱动企业跨界成长的关键性因素。主要原因在于“互联网+”情境下,无限挖掘和接近消费者需求的潜能为企业提供了精准的价值主张,企业能够洞悉消费者的真实需求,进而通过创新价值主张为客户提供满意的服务。同时,互联网的发展使得跨界协作成为新常态,打造战略合作伙伴关系成为颠覆现有产业和市场竞争格局的重要方式^[32]。价值创新方面,价值共创成为“互联网+”情境下企业跨界发展的关键驱动因素。企业可以整合互联网资源,邀请跨职能部门的合作甚至从外部消费者那里获得信息,通过消费者与企业之间的积极沟通和互动从而实现价值共创。(3)跨界成长方式。本文识别了各个阶段企业成长状态的演化过程,初创期企业的战略行为很大程度上取决于创始人的个人特质和主观意愿;成长和成熟阶段,企业注重对自身商业模式的创新和调整,使之不断适应动态环境变化,进而实现跨界成长。跨界成长主要有两种表现方式,分别是以自身资源和能力为基础的内生式跨界,以及通过合作和并购等方式跨界到其他行业或地区的外生式跨界。(4)中间影响因素。在分析商业模式创新驱动企业跨界成长时,还需要考虑不同发展阶段的特定情境因素,它们存在两种不同调节效应,包括在商业模式创新与企业跨界成长战略选择中产生促进作用,也可能会阻碍企业跨界战略行为选择。除了“环境因素—商业模式创新—跨界成长”的直接作用因素外,本文还识别了中间影响因素。其中,环境因素驱动商业模式创新过程中还会受到创始人或者创始团队的主观意愿的影响,如识别市场机会、自身业务定位等;商业模式创新与企业跨界成长关系也会受到诸多其他因素的影响,如领导者的能力、企业的整体战略目标等。

4 主要研究结论与启示

4.1 主要研究结论

商业模式创新已经成为企业实现跨界成长的重要途径,然而目前学术界对于商业模式创新如何影响企业跨界成长的研究较少。本文运用探索性案例研究方法,聚焦于商业模式创新与企业跨界成长内在机理问题,探索了“互联网+”情境下商业模式创新与企业跨界成长关系。在文献综述和理论分析基础

上构建了一个分类模型,采用多案例研究方法,选取了4个代表性案例,分别对每个案例进行案例内分析,得出了不同发展阶段商业模式创新与跨界成长关系模式,然后对4个案例进行横向和纵向的对比分析,总结出一个综合模型,旨在为“互联网+”情境下企业跨界成长提供决策指导。本文主要研究结论如下:

(1)企业商业模式创新有两种视角,一是基于要素创新视角,建立在对要素进行抽象分类和归纳的基础上,强调商业模式创新的操作空间;二是基于价值链和价值网创新视角,揭示企业各种内部活动对价值创造的作用。同时,企业跨界成长有两种方式,一是基于自身的资源优势和能力,依托自身长期积累的资源和技术优势,跨界到行业之外的新业务,从而成为该行业的破坏性创新者;二是借助其他企业的资源和能力,通过合作或者并购等方式产生跨界行为,实现企业的跨界成长。根据商业模式创新视角和跨界成长方式的不同,可以将两者的匹配分为4种组合:要素创新×内生跨界、要素创新×外生跨界、价值创新×内生跨界、价值创新×外生跨界。不同的匹配关系其作用机理存在差异,其中内生跨界强调企业通过内部的治理结构和要素调整,外生跨界则能够提高企业对动态环境的适应能力,实现企业产品或服务创新,促进企业的可持续发展。更重要的是,外生跨界在战略上能将企业之间的竞争关系转化为合作共赢关系,有助于企业快速进入其他市场和行业。

(2)通过对案例企业商业模式创新与跨界成长关系演化分析表明,战略领导力在企业跨界成长中扮演着重要角色,且其作用力度会根据企业所处的发展阶段进行相应调整。具体而言,企业在创立初期的商业机会识别和把握,以及为了适应环境发展而对企业内部组织、管理制度和人力资源等进行设计和调整,都是在战略领导者的主导下完成的。此时领导者的特质、主观意愿、认知能力、洞察能力等个体因素,很大程度上决定了企业的目标客户、战略合作伙伴关系等商业模式构成要素。成长期和成熟阶段,随着企业业务和规模的扩大,以及外部网络关系的复杂化,领导者的作用逐渐减弱,商业模式作用逐渐凸显。此时领导者能力在企业成长中不再扮演主

导作用,更多的是调节商业模式创新与企业跨界战略之间关系。

(3)通过案例间的横向对比识别了驱动企业跨界成长的三项关键性因素:客户价值、战略合作关系、价值共创。首先,客户对价值的定义是基于企业提供的产品或者服务,评断的标准和核心为是否获得满足感^[33],企业只有为客户创造更多的其他竞争对手没有办法提供的产品和服务,才有可能创造更多的客户价值,从而赢得更多的竞争优势。尤其是随着移动互联网的发展,客户需求愈来愈多样化,发现未被满足的客户需求并对其进行创新,能够促使企业跨界到不同的行业,实现跨界发展;其次,通过与外部伙伴建立战略合作关系,有利于企业有效面对现有市场生存空间的不断挤压,进而跨界进入到其他行业,实现持续成长和发展壮大;最后,“互联网+”时代,消费者更容易实现与企业之间的积极沟通和互动,甚至能够亲身参与到产品或服务的设计和生产环节中,企业可以通过构建与消费者不断互动的商业模式来实现价值共创,帮助企业获取消费者以及其偏好的深层次信息,从而更好地实现跨界发展。

(4)通过案例企业分析表明商业模式创新与企业跨界成长存在共生演化关系。企业跨界成长的过程实质就是商业模式不断调整、丰富以及创新的过程,通过对企业商业模式构成要素和价值网络进行创新,从而适应环境变化和企业成长需求,并推动企业产生跨界行为,实现企业跨界成长。此外,企业跨界成长的过程会遵循“内生—外生”路径。相对于大中型企业来说,具有较低的组织惯性和资源专一性的小企业更容易倾向通过商业模式创新,利用资源能力的整合来实现企业跨界,即内生跨界。随着企业规模的扩大和自身成长的需要,企业逐渐关注外部资源,通过并购或者建立合作关系来实现跨界成长,并不断完善商业模式,以期适应企业的发展需求,因此会进行外生跨界。这说明随着企业的不断发展和扩大,企业更加注重的是与外部关系的合作,通过外部资源的整合以及和外部利益相关者的关系构建和维护,积极寻求合作关系来拓展企业的成长空间,注重价值共创和价值共享,实现外生跨界。

4.2 理论贡献与启示

本文的理论贡献主要体现在以下几方面:第一,深化企业跨界成长战略的研究思路和视野。现有文献直接针对企业跨界成长战略的研究相对较少,至于商业模式创新视角的相关研究则更是匮乏。本文在系统梳理和总结相关文献的基础上,对商业模式创新、企业跨界成长等主要变量进行概念内涵与外延界定,并提供操作化分类维度,其中商业模式创新划分为要素创新和价值创新,企业跨界成长划分为内生式和外生式两个维度。在此基础上,本文基于“互联网+”情境,以商业模式创新与企业跨界成长两个维度作为基准,构建了分类模型,这有助于深化对企业跨界成长战略形成机制的理解,丰富企业跨界成长的理论研究思路和视野。第二,拓宽了商业模式创新和企业跨界成长研究的应用范围。本文在商业模式创新与企业跨界成长关系分类模型的基础上,选取国内四个典型案例企业,采取案例分析和逻辑推理的方式,纵向剖析商业模式创新如何影响企业跨界成长,从实践到理论,从具体到抽象,对企业跨界成长的作用机理和路径进行了研究,构建综合模型并总结相应的共生关系规律。

本文的管理启示主要表现为如下三方面:(1)企业高管需要理性和辩证地实施跨界成长战略。尽管在企业持续发展过程中,跨界成长现象日益频发,但跨界失败现象也屡见不鲜。比如,2016年9月28日,快消业爆出一件大事,顿时刷了屏,主角是恒大。根据中国恒大在中国港交所发布的公告,其旗下粮油、乳制品及矿泉水业务的全部权益将出售给数名第三方,因为过去三年来,恒大一直被快消业务所累,这部分快消业务长期处于亏损状态,拖累了主营业务的发展。事实上,2013年9月电商巨头阿里巴巴推出即时通信(Instant Messenger,简称IM)惹起业内一番热议。走出自己的“基因”圈子,占领更大的市场,无论国外还是国内,除了阿里巴巴集团,谷歌、微软、百度等都曾作出类似IM的“跨界”行为,但成功者寥寥。由于跨界成长往往在产业特点、商业运作、渠道布局、消费人群、营销策略乃至团队经验等方面均有所区别,选择跨界的企业必将遇到一系列难题,如果照搬旧经验,轻视新领域,往往会遭遇重大挫折,因

而企业高管人员应该理性和辩证地应对,掌握新领域的运作规律和资源条件要求。(2)企业应该注重新情境下商业模式创新的复杂性。从20世纪末21世纪初开始,越来越多的企业家们就开始关注商业模式问题,比如《经济学人》以及IBM对跨国企业首席执行官的多次调查,都清晰地表明了这一趋势。不过,现实中人们说起创新,首先想到的往往是技术创新。技术创新固然重要,但是企业应该如何从创新中盈利?回答这些问题,需要另一种形态的创新,即商业模式创新问题。作为企业生存与发展的逻辑,商业模式是市场经济条件下企业安身立命的基础,早已有之。现有理论和实践表明,商业模式对企业成长具有决定性影响作用^[34]。不过,随着“互联网+”的出现和发展,企业的赚钱逻辑复杂多了,企业必须处理商业模式各要素所涉及的问题,商业模式创新越来越复杂,对企业跨界成长发挥着重要影响作用。一方面,企业在进行跨界成长过程中,需要充分注重商业模式创新的重要性,通过商业模式创新避开技术和市场的劣势,满足客户的个性化和多元化需求,提高其价值体验;另一方面,为了更好地实现跨界成长,企业需要结合自身实际发展状况有针对性进行商业模式创新,实现商业模式创新与跨界成长的动态匹配。(3)企业高层管理者应该注重提高其战略领导力。由前述案例分析可知,战略领导者在企业不同发展阶段中都扮演了重要的角色,他们既对商业模式构建和创新具有较大的影响作用,也在企业实现跨界成长过程中发挥不可替代的作用,是商业模式创新与跨界成长研究中不可或缺的构成要素。但是,战略领导者的主观决策也会给企业带来一定的风险,只有不断提高和优化其领导能力,企业才更加有效地实现跨界成长,提高市场竞争力和绩效^[35]。因此,管理者应该不断提高其战略领导力,领导力升级不仅能够有效驱动企业商业模式创新,同时也是企业跨界成长的重要内容。

4.3 研究局限性与展望

当然,本文也存在一些研究局限性,值得未来进一步研究和探讨。比如,在研究样本选取方面。本文考察“互联网+”情境下商业模式创新与企业跨界成长关系时,运用多案例分析法,选取符合分类模型

的四家案例企业作为样本,不过,这些案例在很大程度上都是跨界成长较为成功的企业,缺乏失败案例对比分析。我们知道,尽管现实中企业跨界现象日益频发,但无论国外还是国内企业,真正跨界成功者寥寥。具体以定制家居行业来说,定制家居行业林林总总的跨界品牌不下几百个,现在这股跨界热潮仍在不断上演,但遗憾的是,大规模跨界进军定制家居的背后,鲜有成功案例,部分跨界定制企业举步维艰,不少已经回归主业,逐渐放弃定制板块。整个跨界定制企业是几家欢乐几家愁。因此,在未来研究中,可以进一步结合本研究框架,立足于跨界失败角度,研究和探讨商业模式创新与企业跨界失败之间的影响关系,并进行对比分析,这样应该能够得出一些独特且有价值的研究结论。再如,在理论模型方面。本文侧重于从商业模式创新角度研究和探讨了企业跨界成长战略的相关理论问题,并且在研究过程中考虑了主要变量之间的中间作用机理因素。不过,从企业实践观察来看,商业模式创新与技术创新之间具有内在互动关联效应。如果缺乏技术创新或相关资源,商业模式创新所带来的高速增长有可能是昙花一现。对此,中国的团购风潮就是典型。从商业模式创新的角度看,团购是互联网商业模式的新物种,算得上是OTO(online to off line)的典范。然而,团购并没有技术创新支撑,也没有其他资源能力构建起足够的门槛,成了简单的资本竞争,最终昙花一现。Groupon在美国可以成功,是因为它具有强大的数据库基础、数据挖掘技术、美国对商业操作方法(实质上是商业模式专利)的一系列保护等国内模仿者所不具备的资源。这表明优秀的商业模式创新需要技术创新保驾护航。因此,在未来研究中,可进一步考察商业模式创新与技术创业的互动关系机理,以及两者交互效应如何影响企业跨界成长战略相关命题。

参考文献:

- [1]DOZ Y L, KOSONEN M. Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal[J]. Long Range Planning, 2010, 43(2): 370-382.
- [2]TARAN Y, BOER H, LINDGREN P. A business model innovation typology[J]. Decision Sciences, 2015, 46(2): 301-331.

- [3]BOUNCKEN R B, FREDRICH V. Business model innovation in alliances: Successful configurations[J]. Journal of Business Research, 2016, 69(9): 3584-3590.
- [4]CASADESUS-MASANELL R, ZHU F. Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models[J]. Strategic Management Journal, 2013, 34(4): 464-482.
- [5]SCHALTEGGER S, LÜDEKE-FREUND F, HANSEN E G. Business cases for sustainability and the role of business model innovation: Developing a conceptual framework[J]. International Journal of Innovation and Sustainable Development, 2011, 7(10): 978-973.
- [6]GUO H, SU Z, AHLSTROM D. Business model innovation: The effects of exploratory orientation, opportunity recognition, and entrepreneurial bricolage in an emerging economy[J]. Asia Pacific Journal of Management, 2016, 33(22): 533-549.
- [7]HOSSAIN M. Business model innovation: Past research, current debates, and future directions[J]. Journal of Strategy and Management, 2017, 10(3): 342-359.
- [8]PORTER M E. Competitive Advantage[M]. New York: The Free Press, 1985.
- [9]于刃刚. 三次产业分类与产业融合趋势[J]. 世界经济与政治, 1997(1): 42-43.
- [10]郑明高. 产业融合发展研究[D]. 北京: 北京交通大学, 2010.
- [11]谢雁娇. 基于互联网经济的产业融合研究[D]. 北京: 北京交通大学, 2013.
- [12]OSTERWALDER A, PIGNEUR Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers[M]. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2010.
- [13]李文莲, 夏健明. 基于“大数据”的商业模式创新[J]. 中国工业经济, 2013(5): 83-95.
- [14]闪烁. 海外并购热潮下的中国企业商业模式创新路径——以联想集团为例[J]. 科学学研究, 2010, 28(4): 619-625.
- [15]王琴. 基于价值网络重构的企业商业模式创新[J]. 中国工业经济, 2011(1): 79-88.
- [16]李巍. 互联网金融企业商业模式创新的驱动机制研究[J]. 科研管理, 2020(7): 130-137.
- [17]ALLEE V. Reconfiguring the value network[J]. Journal of Business Strategy, 2000, 21(4): 36-39.
- [18]杨林, 刘娟, 陈吉玲. 企业跨界成长的概念解析、脉络梳理与模型构建[J]. 南京财经大学学报, 2017(4): 97-108.
- [19]PENROSE E T. The Theory of the Growth of the Firm[M]. Oxford: Basil Blackwell Publisher, 1959.
- [20]EISENHARDT K M. Building theories from case study research[J]. Academy of Management Review, 1989, 14(4): 532-550.
- [21]陈晓萍, 徐淑英, 樊景立. 组织与管理研究的实证方法[M]. 北京: 北京大学出版社, 2002: 17.
- [22]YIN R K. Case Study Research: Design and Methods[M]. California: SAGE Publications, 2009.
- [23]GERSICK C J G. Pacing strategic change: The case of a new venture[J]. Academy of Management Journal, 1994, 37(1): 09-45.
- [24]毛基业, 苏芳. 案例研究的理论贡献——中国企业管理案例与质性研究论坛(2015)综述[J]. 管理世界, 2016(2): 128-132.
- [25]张晓婷, 原磊. 商业模式分类问题研究[J]. 中国软科学, 2008(5): 35-44.
- [26]MAGRETTA J. Why business models matter?[J]. Harvard Business Review, 2002, 80(05): 3-8.
- [27]PORTER M E. Competitive Strategy[M]. New York: The Free Press, 1980.
- [28]STABELL C B, FJELDSTAD Ø D. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks[J]. Strategic Management Journal, 1998, 19(5): 413-437.
- [29]BAGHAI M, SMIT S, VIGUERIEP. Is your growth strategy flying blind?[J]. Harvard Business Review, 2009, 87(5): 86-96.
- [30]BELDERBOS R, ZOU J L. On the growth of foreign affiliates: Multinational plant networks, joint ventures, and flexibility[J]. Journal of International Business Studies, 2007, 38(7): 1095-1112.
- [31]王迎军, 韩炜. 新创企业成长过程中商业模式的构建研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2011(9): 51-58.
- [32]CHRISTENSEN C. Disruptive innovation explained: Is your organization prepared?[J]. Harvard Business Review, 2016(6).
- [33]梁素娟, 王艳明. 科特勒营销思想大全集[M]. 北京: 企业管理出版社, 2010年9月1日.
- [34]BUCHERER E, EISERT U, GASSMANN O. Towards systematic business model innovation: Lessons from product innovation management[J]. Creativity and Innovation Management, 2012, 21(2): 183-198.
- [35]董保宝. 风险需要平衡吗: 新企业风险承担与绩效倒U型关系及创业能力的中介作用[J]. 管理世界, 2014(1): 120-131.