

经济与管理

# 商业模式评估的理论框架研究\*

原磊 张小光

**【提要】**商业模式评估是一项非常复杂的工作,应在解释主义、实证主义和现实主义多种研究范式有机结合的基础上,打开商业模式的“黑匣子”,厘清商业模式价值创造活动的机理。具体来看,商业模式评估可以采用两个基本工具:一是商业模式价值容量评估,建立商业模式的价值创造模型,对商业模式所能创造的“最大价值空间”进行评估;二是建立商业模式评估指标体系,评估商业模式相比于竞争对手所具备的“关键特征”,从而对其市场竞争力进行预判。

**【关键词】**研究范式 商业模式价值容量评估 商业模式评估指标体系

**〔中图分类号〕**F272 **〔文献标识码〕**A **〔文章编号〕**1000-2952(2016)01-0039-11

## 一、引言

商业模式评估是商业模式研究的一个重要环节。在众多商业模式创意中挑出更具潜力的商业模式,并且在实施过程中不断地根据实际情况进行调整,是企业成功进行商业模式创新的必要条件。现有研究者已经从不同角度对商业模式进行了大量研究。Hamel 主要从财富潜力角度对商业模式进行评估,包括效率、独特性、一致性和利润助推因素。<sup>①</sup>Gordijn 等主要从价值流动的角度对商业模式进行了评估,建立了利润/效用表(profit/utility sheet)。<sup>②</sup>Dubosson-Torbay 等参考了 Kaplan 等的思路,采用平衡记分卡方法(balanced scorecard approach)来对商业模式进行评估。<sup>③</sup>Afuah 等以利润创造能力为核心对商业模式进行了评估,认为对商业模式评价可以从目前盈利情况、利润预测因素和商业模式各构成因素的衡量展开。<sup>④</sup>Morris 等主要从一致性的角度对商业模式进行了评估,

包括内部一致性和外部一致性。<sup>⑤</sup>孙连才等基于动态能力理论,从商业模式对外部环境的适应能

\* 本文系国家自然科学基金青年项目《商务模式与企业创新研究》(批准号:10CGL033)的阶段性成果。感谢匿名审稿人对文章提出的宝贵修改意见,当然文责自负。

- ① Hamel G, *Lead the Revolution*, Harvard Business School Press, 2000, pp. 99-123.
- ② Gordijn J, Akkermans J and Van Vliet J, *Designing and Evaluating E-business Models*, *IEEE Intelligent Systems*, 2001, Vol. 16 (4), pp. 11-17.
- ③ Dubosson-Torbay M, Osterwalder A and Pigneur Y, *E-Business Model Design, Classification and Measurements*, *Thunderbird International Business Review*, 2002, Vol. 44 (1), pp. 5-23.
- ④ Afuah A and Tucci C, *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*, McGraw-Hill/Irwin, 2001, pp. 186-197.
- ⑤ Morris, M. and Minet Schindehutte, *The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective*, *Journal of Business Research*, 2005, Vol. 58, pp. 726-735.

力上考虑,构建了商业模式指标评价体系,包括6个维度和16个二级指标。<sup>①</sup> David P. Huelsbeck等主张从实施绩效角度对商业模式进行评估,认为在商业模式评估时需要将对影响企业绩效的其他变量进行控制,分析商业模式与企业绩效之间的稳定关系。<sup>②</sup> 罗倩等基于Henry Chesbrough和Richard S Rosebloom提出的商业模式构成要素,构建了一个面向商业模式整体性和基石性概念的测评体系,但其研究的重点在于利用AHP方法确定指标权重。<sup>③</sup>

虽然目前商业模式评估研究在很多环节已经取得了十分突出的进展,但总体上仍较为零散,研究者们各自为战,尚未形成完整的理论体系,也缺乏具有哲学意义的方法论指导,迫切需要一个完整的理论框架体系对其进行整合。笔者在充分吸收国内外研究成果的基础上,尝试建立一个整合的商业模式评估理论框架,系统论述企业商业模式评估的基本思路,以及关键的研究方法,为研究者的进一步研究提供借鉴。

## 二、商业模式评估的研究范式

商业模式评估是一项非常复杂的工作,不仅在于商业模式本身的抽象性,而且在于认识过程的复杂性。一般来讲,对于复杂问题的研究应高度重视其分析范式,以有利于从哲学高度指导实际问题的研究,从而提出更为全面系统的解决方案。

### (一) 商业模式评估研究范式的多元化

具体来看,商业模式评估可以采取多元化的研究范式,主要沿着三条路径展开:

路径一是沿着解释主义立场(interpretivism)展开。在本体论上强调商业模式的结构复杂性,认为世界是以它被人类思想和实践所阐释的方式而呈现出来的,在认识论上主张以建构和阐释的方式对商业模式的潜力进行分析。这种路径在研究哲学上,更多遵循解释主义的立场,对商业模式的评估可以从研究者所持有的某一个视角入手,构建起理论模型或评价标准进行阐释,而这种模型或标准具有先验性,

但其存在并不能否定或排除其他评价方法,允许多种对世界的不同认识同时平等存在;在研究方法上,对商业模式的评估可以主要采用归纳的方法,对个别企业的价值创造活动进行解构,建立商业模式评估的方法,然后进一步推演到所有企业,获得一般规律;在研究战略上,可以主要采用行为研究,对单个企业行为进行深刻解构,并进行抽象化和模型化;在时间维度上,更多是采用纵切面数据,也就是单个企业的多期历史数据,从历史数据分析中,获得对该企业的客观认识;在数据收集方法上,可以主要采取观察、采访等。

路径二是沿着实证主义(positivism)立场展开。在本体论层面强调商业模式的客观性和唯物性,肯定所谓的真实的外部世界是客观存在的,且不以人的意志而转移,在认识论上主张从实践经验中对商业模式直接进行检验,根据商业模式实施的具体效果对商业模式进行评估。这种研究路径在研究哲学上,更多遵循实证主义立场,不是去预先假设人类是如何得到知识的,也不提供关于知识的心理学或历史学的基础,仅仅通过观察或感觉经验,去认识身处的客观环境和外在事物;在研究方法上,对商业模式的评估可以主要采用演绎的方法,从“一般性”的前提出发,推导出能够适用于“个体化”的假说,然后通过经验观察、统计分析、科学实验等方式对假说进行检验;在研究战略上,可以主要采取统计检验、实验等方法,利用大量企业资料数据,寻求商业模式评估的一般规律;在时间维度上,可以主要采取横截面数据,对采取不同商业模式的企业之间进行比较,从而衡量不同商业模式的优劣;在数据收集方法上,可以主要采取抽样、二手数据、问

① 孙连才、王宗军:《基于动态能力理论的商业生态系统下企业商业模式指标评价体系》,《管理世界》2011年第5期。

② David P. Huelsbeck, Kenneth A. Merchant and Tatiana Sandino, On Testing Business Models, *The Accounting Reviews*, 2011, Vol. 86 (5), pp. 1631-1654.

③ 罗倩、李东:《基于AHP逻辑的商业模式效能测评方法——对整体框架和基石性概念的思考》,《东南大学学报(哲学社会科学版)》2013年第3期。

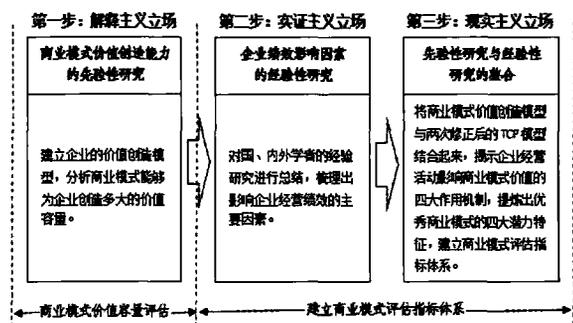
卷调查等方式。

路径三是沿着现实主义（realism）的立场展开。在本体论上，与实证主义者基本一致，强调商业模式的客观性和唯物性，认为外部世界是独立于行为者本身而客观存在的，而在认识论上，认为在社会现象之间存在着深层的结构关系，且现实与表象通常是分离的，并非所有社会现象之间的深层结构关系都是可以通过经验观察而直接获得的，因此不仅需要对社会现象进行经验观察，还需要对不可观察的深层次结构问题进行人为建构方式的塑造，从而使其在认识论问题上与解释主义又形成了一定程度的相似性。<sup>①</sup> 这种路径在研究哲学上，更多遵循现实主义（realism）的立场，在商业模式评估问题研究中，采用“比较性方法”，致力于发展商业模式的比较标准，从而对不同商业模式进行比较研究，而不是局限于先验地去寻找最有价值的商业模式；在研究方法上，对商业模式的评估可以采取演绎方法和归纳方法相结合的方式，既需要对经验观察进行归纳，也需要对不可观察的结构性问题进行建构，采用演绎的方法进行分析；在研究战略上，可以主要采取案例研究或“扎根理论”（grounded theory），通过对现实中企业的商业模式进行观察，从原始资料中归纳出经验概括，然后上升到系统的理论，建立商业模式评价标准；在时间维度上，可以采取横截面数据和纵切面数据相结合，观察、搜集现实中企业商业模式的有关案例，用于辨别那些具有更高价值商业模式的特征；在数据收集方法上，可以采用观察和采访等方式。

## （二）商业模式评估研究的层次递进

商业模式评估应当在充分理解解释主义、实证主义和现实主义三种不同研究范式的基础上，打开商业模式的“黑匣子”，厘清商业模式价值创造活动的原理，衡量商业模式所能创造的价值空间和价值结构，并对那些属于商业模式范畴，且能够对企业经营绩效产生重要影响的关键因素进行归纳总结，从而获得商业模式评估的指标体系。具体来看，商业模式评估可以分为三个步骤（见图1）。

图1 商业模式评估的三个步骤



第一步从解释主义立场出发，对企业的价值创造系统进行抽象，建立商业模式的价值创造模型，分析商业模式能够为企业带来多大的价值容量。这种评估方式采取建构的方式建立模型，对商业模式的价值创造能力进行“先验性”的检验，并不需要对商业模式进行实际应用，也不必与竞争对手进行比较，仅仅是通过模型进行计算，就可以预判商业模式的价值创造能力。通过对商业模式价值容量进行简单估算，就可以直接去除掉那些价值容量明显过小的商业模式。

第二步从实证主义立场出发，对国内、外的经验研究进行总结，梳理出影响企业绩效的主要因素。不仅包括企业内部因素，而且包括企业外部因素，同时按照性质不同可分为技术系统因素、政治系统因素和文化系统因素。在不同的商业模式下，这些因素发挥作用的方向和力度是截然不同的。

第三步从现实主义立场出发，将先验性研究和经验性研究结合起来，提炼出企业内、外部因素影响商业模式价值创造的具体机制，进而梳理出优秀商业模式所具有的“关键特征”，并对这些“关键特征”进行归类抽象，建立商业模式评估的指标体系。商业模式评估的指标体系是商业模式评估的关键工具，也是企业选择全新商业模式的重要依据。

通过以上这三个步骤，事实上可获得商业模式评估的两个工具：一是商业模式价值容量

① 崔雯：《试从新的视角解读新制度主义——基于本体论、认识论和元理论层面的分析》，《湖北社会科学》2012年第10期。

评估,通过建立商业模式价值创造模型,初步估算商业模式的“最大价值空间”;二是商业模式评估指标体系,通过分析企业商业模式与竞争对手相比的优劣性,预判企业能否在市场竞争中获得竞争优势。对企业来讲,当设计出来一种商业模式后,先要进行价值容量评估,看看其是否具有足够的发展空间,在确定其具有足够吸引力后,才需要采用商业模式评估指标体系对其市场竞争力进行进一步预判。

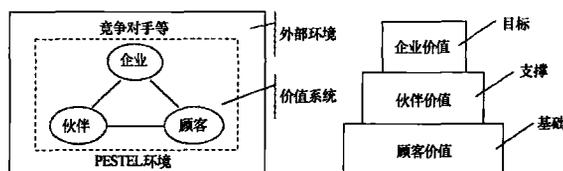
### 三、商业模式价值容量评估

商业模式评估的本质是对企业价值创造能力的评估,通过建立企业的价值创造模型,分析商业模式能够为企业创造多大的价值容量。

#### (一) 模型的建立

为了研究方便,可对企业所处的价值系统进行简化。企业、伙伴、顾客组成了价值系统,而政治环境、经济环境、社会环境、技术环境等形成了价值系统的外部环境(见图2)。在价值系统中,价值是通过顾客、伙伴、企业的合作而被创造出来,并在它们之间进行传递和分享,因此,可以从顾客价值、伙伴价值和企业的价值三个方面研究企业的价值创造活动。其中,顾客价值是基础,因为只有满足了顾客价值,才有可能实现企业价值;伙伴价值是支撑,因为如果没有伙伴价值的实现,价值网络也就无法持续;企业价值是目标,因为企业的最根本目的还是为了实现企业赢利。商业模式价值容量主要是指商业模式能够创造的价值总量,是顾客价值、伙伴价值和企业价值的总和,反映了商业模式的“最大价值空间”。对企业来讲,只有选择那些价值总量高的商业模式,才能有足够的价值剩余在企业、伙伴、顾客等价值链不同环节上进行分配,才能维持价值创造活动的持续。同时,商业价值容量评估中,关注的焦点是企业价值,因为创造企业价值才是商业模式的根本动机。因此,商业模式价值容量评估中不仅要关注价值总量,而且要关注价值的分配,关注商业模式能够为企业自身带来多大的价值。

图2 商业模式的價值系統



企业经营活动具有复杂性和变化性,要想对企业行为进行模拟,必须要建立严格的假设条件,对其进行简化,建立模型,然后再逐步放松假设条件,使模型逐步接近现实。本文中商业模式价值创造模型的建立就是采取了这种思路,先是对当期条件下企业一种类型交易活动的价值创造进行模拟,然后放松条件到当期多种类型交易,最后引入时间因素,扩展到多期多种类型交易。

#### 1. 当期一种类型交易的价值创造

将选择商业模式  $D$  的企业标记为  $F^D$ , 当企业与顾客仅仅发生一种类型交易, 商业模式创造的价值分别如下:

第一, 顾客价值。假设在某种类型交易中, 在当期企业  $F^D$  实现的销售数量为  $n$ ,  $B(n)$  表示顾客购买  $n$  件产品所能获得的效用总量,  $P(n)$  代表顾客购买  $n$  件产品所必须承担的货币支出, 那么在当期一种类型交易中, 顾客获得的顾客价值 (CUSVALUE) 可以表述为:

$$CUSVALUE = B(n) - P(n) \quad (1)$$

第二, 伙伴价值。企业  $F^D$  的伙伴可以分为两种类型: 一是平台式伙伴, 这种伙伴往往为企业的经营活动提供平台, 是企业的长期战略性合作伙伴, 企业为了使用这一平台需要付出一定的价格, 但价格往往不会受到企业产品销售数量变化的影响; 二是供应商式伙伴, 这种伙伴为企业生产活动提供原材料或零部件, 企业往往是按照产品销售数量的不同而支付或获得其不同的价格, 价格受到企业产品销售数量变化的影响。假设企业  $F^D$  的平台式伙伴数量为  $H$ ,  $h$  代表第  $h$  个平台式伙伴,  $1 < h < H$ ; 供应商式伙伴的数量为  $I$  个,  $i$  表示第  $i$  个伙伴,  $1 < i < I$ ;  $FE_h$  表示企业  $F^D$  在实施商业模式  $D$  的过程中, 对平台式伙伴  $h$  支出的固定成本;  $FR_i$  表示企业  $F^D$  在实施商业模式  $D$  的过程中, 从平台式伙伴  $h$  获得的固定收入;  $VE_i(n)$  表示企

业  $F^D$  销售  $n$  件产品，对供应商式伙伴  $i$  支出的可变成本； $VR_i(n)$  表示企业  $F^D$  销售  $n$  件产品，从供应商式伙伴  $i$  处获得的可变收入； $PFC_h$  代表平台式伙伴  $h$  为企业  $F^D$  提供自身资源，维持商业模式  $D$  所付出的成本，可以认为平台式伙伴投入的成本是固定的，并不随着产品销售数量的变化而变化； $PVC_i(n)$  代表供应商式伙伴  $i$  为企业  $F^D$  提供原材料或零部件等所付出的成本，可以认为供应商式伙伴投入的成本是可变的，随着产品销售数量的变化而变化。那么，所有伙伴在当期一种类型交易中，所获得的伙伴价值 (PARVALUE) 可以表述为：

$$PARVALUE = \sum_1^H FE_h - \sum_1^H FR_h - \sum_1^H PFC_h + \sum_1^I VE_i(n) - \sum_1^I VR_i(n) - \sum_1^I PVC_i(n) \quad (2)$$

第三，企业价值。将企业  $F^D$  投入到商业模式  $D$  中的成本分为两个部分：一是固定成本，不随产品销售数量的变化而变化；二是可变成本，随着产品销售数量的变化而变化。假设  $FC$  表示企业  $F^D$  实施商业模式  $D$  必须投入的固定成本， $VC(n)$  表示企业  $F^D$  销售  $n$  件产品必须承担的可变成本。那么，企业  $F^D$  在当期一种类型交易中，所获得的企业价值 (ENTVALUE) 可以表述为：

$$ENTVALUE = P(n) + \sum_1^H FR_h - \sum_1^H PE_h + \sum_1^I VR_i(n) - \sum_1^I VE_i(n) - FC - VC(n) \quad (3)$$

第四，价值总量。价值总量指的是顾客价值、伙伴价值和企业价值的总和，因此企业  $F^D$  在第  $n$  种类型交易中，商业模式的价值总量可以表述为：

$$TV(n) = CUSVALUE + ENTVALUE + PARVALUE \quad (4)$$

将 (1) (2) 和 (3) 代入 (4) 中，得：

$$TV(n) = B(n) - FC - VC(n) - \sum_1^H PFC_h - \sum_1^I PVC_i(n) \quad (5)$$

## 2. 当期多种类型交易的价值创造

等式 (5) 就是用于考察企业  $F^D$  交易中价

值创造的总体等式。然而，等式 (5) 研究的仅仅是一种类型的交易，而不是所有交易类型。事实上，企业在经营中是具有多元化倾向的，因此同一种商业模式可能包含了不同类型的交易。不同类型的交易既可能面临的是同样的目标顾客群，也可能是不同的目标顾客群；既有不同交易类型共用的合作伙伴，也可能有某种交易类型所独占的合作伙伴；既有共享使用的固定成本，也有不同的可变成本。

第一，顾客价值。假设企业  $F^D$  与目标顾客之间的交易类型为  $K$  种，其中  $k$  表示企业  $F^D$  与顾客之间的第  $k$  种类型的交易， $1 < k < K$ ； $n_k$  代表企业  $F^D$  在第  $k$  种类型交易中，销售的产品数量； $B_k(n_k)$  代表第  $k$  种类型的交易中顾客购买  $n_k$  件产品，所获得的效用总量； $P_k(n_k)$  代表第  $k$  种类型的交易中顾客购买  $n_k$  件产品，所必须承担的货币支出。那么在当期多种类型交易中，顾客获得的顾客价值 (MCUSVALUE) 可以表述为：

$$MCUSVALUE = \sum_1^K B_k(n_k) - \sum_1^K P_k(n_k) \quad (6)$$

第二，伙伴价值。不同类型伙伴对企业来讲具有不同的意义，因此其稳定性也不同。平台式伙伴属于企业的核心战略资源，具有高度稳定性，其数量和地位不会随着交易类型的增减而变化，在参与商业模式  $D$  中所付出的成本和获得的收益也均不发生变化。相反，供应商式伙伴需要根据供求关系不断调整，其数量和地位都会随着交易类型的增减而变化，在参与商业模式  $D$  中所付出的成本和获得的收益也均发生变化。假设随着企业  $F^D$  由一种类型交易转变为多种类型交易， $FE_h$ 、 $FR_h$  和  $PFC_h$  并不发生变化， $VE_i(n)$ 、 $VR_i(n)$  和  $PVC_i(n)$  发生变化； $VE_{k,i}(n_k)$  代表企业  $F^D$  在第  $k$  种类型交易中，销售  $n_k$  件产品，对第  $i$  个供应商式伙伴所承担的支出； $VR_{k,i}(n_k)$  代表企业  $F^D$  在第  $k$  种类型交易中，销售  $n_k$  件产品，从第  $i$  个供应商式伙伴所获得的收入； $PVC_{k,i}(n_k)$  代表在第  $k$  种类型交易中，销售  $n_k$  件产品，供应商式伙伴  $i$  为企业  $F^D$  提供原材料或零部件等所付出的可变成本。那么，所有伙伴在当期多种类型交

易中, 所获得的伙伴价值 (MPARVALUE) 可以表述为:

$$MPARVALUE = \sum_1^H FE_h - \sum_1^H FR_h - \sum_1^H PFC_h + \sum_1^K \sum_1^I VE_{k,i}(n_k) - \sum_1^K \sum_1^I VR_{k,i}(n_k) - \sum_1^K \sum_1^I PVC_{k,i}(n_k) \quad (7)$$

第三, 企业价值。假设企业  $F^D$  的固定成本并不随着交易类型的增减而发生变化;  $VC(n_k)$  表示企业  $F^D$  在第  $k$  种类型交易中, 销售  $n_k$  件产品, 必须承担的可变成本。那么, 企业  $F^D$  在当期多种类型交易中, 所获得的企业价值 (MENTVALUE) 可以表述为:

$$MENTVALUE = \sum_1^K P_k(n_k) + \sum_1^H FR_h - \sum_1^H FE_h + \sum_1^K \sum_1^I VR_{k,i}(n_k) - \sum_1^K \sum_1^I VE_{k,i}(n_k) - FC - \sum_1^K VC(n_k) \quad (8)$$

第四, 价值总量。当期多种类型交易条件下, 商业模式  $D$  创造的价值总量可以表述为:

$$MTV(n) = MCUSVALUE + MENTVALUE + MPARVALUE \quad (9)$$

将 (6) (7) 和 (8) 代入 (9) 中, 得:

$$MTV(n) = \sum_1^K B_k(n_k) - FC - \sum_1^K VC(n_k) - \sum_1^H PFC_h - \sum_1^K \sum_1^I PVC_{k,i}(n_k) \quad (10)$$

### 3. 多期多种类型交易的价值创造

等式 (10) 就是用于考察商业模式  $D$  价值创造的总体等式。然而, 商业模式的价值创造活动并不仅仅发生在当期, 而且还发生在未来较长的一个周期内。一般来讲, 越在未来发生的收入风险往往会越大, 而且还会存在一定的时间成本。在对商业模式价值容量评估时, 应当设置折现因子, 对商业模式不同时期创造的价值进行折现, 从而分析商业模式创造的终身价值。具体来看, 商业模式的折现因子主要由两个部分组成: 一是利率, 代表了时间因素对

商业模式价值的影响; 二是风险系数, 代表了风险因素对商业模式价值的影响。<sup>①</sup> 假设企业  $F^D$  的商业模式实施周期为  $T$  期, 其中  $t$  表示企业  $F^D$  实施商业模式的第  $t$  期,  $1 < t < T$ ;  $r$  代表利率;  $d$  代表风险系数。那么, 在多期多种类型交易中, 顾客获得的顾客价值 (TMCUSVALUE)、伙伴价值 (TMPARVALUE)、企业价值 (TMENTVALUE) 和价值总量 (TMTV) 分别可以表述为:

$$TMCUSVALUE = \sum_1^T \left\{ \left[ \sum_1^K B_{k,t}(n_{k,t}) - \sum_1^K P_{k,t}(n_{k,t}) \right] \times (1-r-d)^{t-1} \right\} \quad (11)$$

$$TMPARVALUE = \sum_1^T \left\{ \left[ \sum_1^H FE_{h,t} - \sum_1^H FR_{h,t} - \sum_1^H PFC_{h,t} + \sum_1^K \sum_1^I VE_{k,i,t}(n_{k,t}) - \sum_1^K \sum_1^I VR_{k,i,t}(n_{k,t}) - \sum_1^K \sum_1^I PVC_{k,i,t}(n_{k,t}) \right] \times (1-r-d)^{t-1} \right\} \quad (12)$$

$$TMENTVALUE = \sum_1^T \left\{ \left[ \sum_1^K P_k(n_k) + \sum_1^H FR_h - \sum_1^H FE_h + \sum_1^K \sum_1^I VR_{k,i}(n_k) - \sum_1^K \sum_1^I VE_{k,i}(n_k) - FC - \sum_1^K VC(n_k) \right] \times (1-r-d)^{t-1} \right\} \quad (13)$$

① 理论假设是: 因为在商业模式实施过程中存在各种不可预期的风险因素, 所以未来才能实现的价值比当期就能实现的价值风险更高。

$$TMTV(n) = \sum_1^T \left\{ \begin{array}{l} \sum_1^K B_k(n_k) - FC - \\ \sum_1^K VC(n_k) - \sum_1^H PFC_h - \\ \sum_1^K \sum_1^I PVC_{k,i}(n_k) \end{array} \right\} \times (1-r-d)^{t-1} \quad (14)$$

等式(13)和等式(14)即为商业模式价值创造模型的基本形式,分别代表了商业模式创造的企业价值和价值总量。

## (二) 模型的分析

商业模式价值创造模型衡量了企业商业模式的价值创造能力,反映了商业模式所能带来的价值容量。如果商业模式能够创造更多的企业价值和价值总量,那么也就说明商业模式有着更大的价值容量,一旦企业建立起竞争优势,就能够获得很高的价值;相反,如果商业模式能够创造的企业价值和价值总量十分有限,那么意味着商业模式的价值容量有限,即使企业能够建立起竞争优势,甚至没有竞争对手参与竞争,那么企业所能创造的价值也不会太高。等式(13)和等式(14)构成了商业模式价值创造模型,但二者的含义却有所不同。其中,等式(14)代表了商业模式价值所能创造的价值总量,但这个价值总量并不是企业单独创造的,而是整个价值链上企业共同创造价值的总和;等式(13)代表了在创造的所有价值中,企业所能获得的份额。因此,等式(14)反映了商业模式“做大蛋糕”的能力,而等式(13)反映了商业模式“分配蛋糕”的方式。从等式(14)来看,决定商业模式价值总量的因素主要包括三个方面:一是商业模式所能创造的顾客总价值,影响因素包括单位产品(服务)为顾客带来的效用、顾客购买产品的数量、企业所能提供的产品(服务)类别的数量;二是商业模式付出的总成本,影响因素包括企业的固定成本、企业的可变成本、平台式伙伴的固定成本和供应商式伙伴的可变成本;三是商业模式的时间周期和风险程度,影响因素包括收入流分布、风险分布等。从等式(13)来看,决定

商业模式企业价值的因素除了等式(14)中包含的因素以外,还主要包括两个方面:一是顾客付出的总成本,影响因素包括单位产品价格、顾客的时间(体力、精力)等其他成本、顾客购买产品的数量、企业所能提供的产品(服务)类别的数量;二是收入在企业 and 伙伴之间的分配关系,影响因素包括平台式伙伴和供应商式伙伴与企业之间的收入流和支出流。通过对等式(13)和等式(14)进行总结分析,认为影响商业模式价值创造能力的主要因素可以分为四个大类,分别是顾客让渡价值(包括顾客总价值和顾客总成本)、商业模式总成本、收入在企业 and 伙伴之间的分配关系、商业模式的时间周期和风险程度。这四大类因素决定了商业模式的价值容量。

## 四、商业模式评估指标体系

商业模式评估指标体系的建立主要是从现实主义的立场出发,兼顾先验性研究和经验性研究两种方法,梳理出优秀商业模式所具有的“关键特征”,然后对这些“关键特征”进行归类抽象,并进一步建立评价这些“关键特征”的指标体系和具体方法。与商业模式价值容量评估测算商业模式的“最大价值空间”不同,商业模式评估指标体系主要是评估企业商业模式相对于竞争对手商业模式的优劣性。

### (一) 企业绩效影响因素的经验性研究

对于哪些因素影响企业绩效,很多学者进行了大量的经验性研究。Tichy<sup>①</sup>提出了一个整合的TCP框架,将管理系统分为技术、政治、文化3个核心子系统。其中,技术核心子系统代表了影响企业竞争优势的主要因素,包括研究环节和应用环节;政治核心子系统指的是制定政策和分配资源的权威体系;文化核心子系统指的是企业对顾客和竞争者行为反应的核心价值和共同理念。这些不同子系统之间共同作用,进一步强化了对企业绩效的影响。该框架

① Tichy N M, Managing Change Strategically: the Technical, Political, and Cultural Keys, *Organizational Dynamics*, 1983, Vol. 11, pp. 59-80.

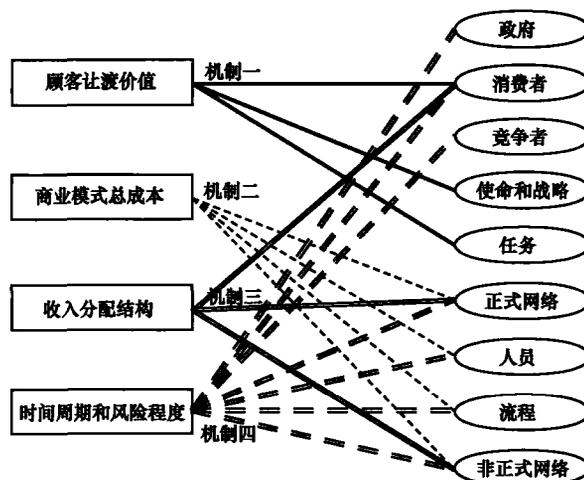
进一步按功能将企业内部划分为使命和战略、任务、正式网络、人员、流程和非正式网络6个有联系的组织要素。按照这一框架,企业的管理系统由3个子系统(性质)和6个组织要素(功能)组成,企业绩效受到18个单元中要素及其关系影响。TCP框架被后来的一些学者用做研究影响企业绩效因素的基本框架,并采取实证的方式进行检验和补充。Jobber和Lucas<sup>①</sup>对TCP框架进行了扩展,认为影响企业绩效的因素不仅包括上述6个企业内部因素,而且还应包括消费者和竞争者2个企业外部因素。这样,就对TCP框架进行了修正(简称“J-L修正”),修正后的TCP框架由3个子系统(性质)和8个组织要素(功能)组成,企业绩效受到24个单元中要素及其关系影响。其后,武亚军等<sup>②</sup>在“J-L修正”的基础上,对转型经济背景下企业绩效的影响因素进行了分析和归纳,得出了适合转型期中国企业战略管理的再修正TCP框架。他们在企业外部因素中进一步增加了政府因素,这样再次修正后的TCP框架由3个子系统(性质)和9个组织要素(功能)组成,企业绩效受到27个单元中要素及其关系影响。综合Jobber和Lucas以及武亚军等的研究来看,经过两次修正后的TCP框架对于企业绩效具有很强的解释力,因此可以作为商业模式评估模型构建的经验基础。

## (二) 先验性研究与经验性研究的整合

经过两次修正后的TCP框架较好地总结了影响企业绩效的主要因素,然而这一框架仍难以直接用于对商业模式进行评估。首先,两次修正后的TCP框架中提到的27个单元中要素及其关系并不都属于商业模式的范畴。TCP框架总体上是公司战略变革的研究框架,而商业模式与公司战略之间虽然有较大的重叠性,但也存在明显区别。因此,在利用TCP框架对商业模式进行评估时,应将不属于商业模式范畴的因素剔除。其次,两次修正后的TCP框架仅仅停留在对影响企业绩效的因素进行描述,而没有深入分析这些因素如何影响企业绩效。事实上,要想对商业模式进行评估,不仅要列举哪些因素影响企业绩效,而且要搞清楚这些因素

影响企业绩效的具体机制。因此,在利用TCP框架对商业模式进行评估时,应当进行进一步提炼,总结出一些影响企业绩效的机制特征。最后,两次修正后的TCP框架中的很多因素存在交叉和重复,可以进行归并。

图3 影响商业模式价值的四大作用机制



商业模式价值创造模型作为商业模式评估问题的先验性研究,能够从逻辑上分析决定商业模式价值容量的主要因素,因此将商业模式价值创造模型与TCP框架结合起来,是先验性研究与经验性研究整合的研究方法。具体来看,根据商业模式价值创造模型,决定商业模式价值总量的主要因素有四个,分别是顾客让渡价值(包括顾客总价值和顾客总成本)、商业模式总成本、收入在企业 and 伙伴之间的分配关系、商业模式的时间周期和风险程度;根据两次修正后的TCP框架,影响企业绩效的因素主要有九个,<sup>③</sup>包括政府、消费者、竞争者、使命和战略、任务、正式网络、人员、流程和非正式网络。将决定商业模式价值总量的四大因素和影响企业绩效的九大要素进行匹配研究,能够揭

① David Jobber and Gordon J. Lucas, The modified Tichy TPC Framework for Pattern Matching and Hypothesis Development in Historical Case Study Research, *Strategic Management Journal*, 2000, Vol. 21 (8), pp. 865-874.

② 武亚军、张曦如、金滕、张陆阳:《转型期中国企业绩效的关键影响因素——修正的TPC框架及应用分析》,《经济科学》2013年第5期。

③ 每个因素均包含技术、政治、文化三个层面。

示企业经营活动影响商业模式价值的四大具体作用机制，从而形成构建商业模式评估指标体系的理论框架（见图3）。

机制一：消费者、使命和战略、任务影响顾客让渡价值。顾客让渡价值由顾客总价值和顾客总成本两个方面决定。商业模式与公司战略的一个很大区别在于：商业模式往往不是简单的产品质量改进，而是设计并实施一项崭新的价值创造逻辑，其实质是对关键资源、专用性资产、特殊知识和技能的重新组合、积累与提升。对于商业模式来讲，提高顾客总价值、降低顾客总成本，关键在于价值创新。要理解价值创新的含义，需要从两个方面来考虑：一是考虑“价值”的含义，即企业做出的改进必须是有意义的，是能够提高消费者效用的，消费者的认可程度是考验企业改进成功与否的“试金石”；二是考虑“创新”的含义，即必须是为消费者提供了全新的，或者大幅度提高的价值，而不是小幅度的局部改善。企业价值创新过程，也就是将技术创新、顾客效用、产品价格、生产成本等因素进行整合的过程，通过同时追求差异化和低成本战略，实现顾客价值、伙伴价值和企业价值的飞跃。

机制二：正式网络、人员、流程、非正式网络影响商业模式总成本。通过专业分工和外包，再通过供应链整合生产组织体系，<sup>①</sup> 重构价值网络，已成为企业商业模式创新的重要途径。正式网络、人员、流程、非正式网络共同构成了企业的价值网络，而价值网络是商业模式的重要组成部分，价值网络不仅包括企业内部网络，而且包括企业外部网络。构建合理、高效的价值网络，有助于企业按照精心设计的价值主张向目标顾客传递价值。从机制二来看，商业模式评估的第二个重要维度是协同性，主要是通过分析商业模式各个环节之间的相互匹配关系，以及价值链不同环节的优势互补和资源共享情况，来评估商业模式的价值创造效率。商业模式不同环节之间能否形成协同效应往往是决定商业模式能否成功的关键因素。

机制三：消费者、正式网络、非正式网络影响商业模式收入分配结构。商业模式将价值

创造出来以后，还需要在价值链不同环节进行价值分配。价值链可分为生产价值链和消费价值链两个部分，其中生产价值链由正式网络和非正式网络决定，而消费价值链由消费者决定。企业在整个价值链中的地位是决定商业模式价值的重要因素，在评估商业模式时，不仅要分析其“做大蛋糕”的能力，而且要分析其“分配蛋糕”的能力。从机制三来看，商业模式评估的第三个重要维度是占优性，主要是分析企业在价值链系统的地位，以及由此带来的收入分配能力。对于企业来讲，在设计商业模式的时候，应重点考虑所进入领域的市场结构，以及消费者、上下游企业的议价能力，避免自身利润空间受到挤占。

机制四：政府、消费者、竞争者、正式网络、人员、流程、非正式网络影响商业模式时间周期和风险程度。商业模式是企业价值创造的机制设计，而这种机制位于企业核心资源和外部环境的“中间环节”，一方面需要与外部环境相适应，另一方面需要与企业的核心资源能力相适应。无论是外部环境的变动，还是内部因素的缺位，都会对企业价值创造活动带来影响。政府、消费者、竞争者构成了企业的外部环境，其变化直接影响到商业模式的价值创造能力以及可持续性。正式网络、流程、非正式网络是商业模式的核心组成部分，而人员是商业模式的重要内部环境，这些因素同样存在很多不确定性，对商业模式价值创造活动带来冲击。对企业来讲，应尽量减少商业模式的复杂程度，因为过于复杂的商业模式往往意味着更多的风险点，任何一个环节出现问题，都可能会影响商业模式的价值创造能力。从机制四来看，商业模式评估的第四个重要维度是风险性，主要是分析商业模式实施过程中有可能出现的风险，以及解决的难易程度。商业模式风险性是决定商业模式价值的重要因素，即使商业模式具有较大的价值容量，但如果风险性太高，那么吸引力也会大大降低。

① 裴长洪：《我国现代服务业发展的经验与理论分析》，《中国社会科学院研究生院学报》2010年第1期。

### (三) 商业模式评估指标体系

从上文可知,企业经营活动影响商业模式价值创造主要通过四种具体机制发挥作用,体现为商业模式的四种基本特征,即创新性、协同性、占优性和风险性,可以作为商业模式评估的基本维度,并以此为基础进一步细化,建立商业模式评估指标体系。

#### 1. 创新性

按照营销学理论,决定消费者选择的根本动因在于企业所提供的顾客让渡价值大小,而顾客让渡价值是由顾客总价值和顾客总成本所决定的,因此评估商业模式创新性主要可以从两个方面进行:一是顾客价值创新。评估商业模式顾客价值创新程度,主要是分析商业模式能够为顾客带来哪些方面的价值飞跃,包括产品价值、服务价值、体验价值等。二是顾客成本创新。评估商业模式顾客成本创新程度,主要是分析商业模式能够为顾客带来哪些方面的成本节约,包括货币成本、时间成本、体力成本、精力成本等。

#### 2. 协同性

从价值链生成的角度来看,协同效应由共用效果、互补效果和同步效果共同发挥作用而形成,<sup>①</sup>因此评估商业模式协同性可以从三个方面进行:一是共用效果。企业的有形资产和无形资产在很大程度上可以被企业的不同的产品线、不同的业务单元,以及价值链的不同环节所共享,这种共享所带来的价值增值或成本节约将提高商业模式的价值。二是互补效果。某种具有创造价值潜能的资源单独使用时,难以充分发挥其作用,而一旦与其他资源结合起来,就能释放更大的价值,从而使商业模式价值创造能力实现乘数式的增长。具体来看,互补效应主要体现为一种聚合效应,包括时间上的聚合和空间上的聚合,从而能够为消费者或生产者提供一种连续的消费或作业流程。三是同步效果。同步效果主要体现为商业模式带来的企业经营活动的同步性,以及对市场变化的迅速反应能力。为达到同步效果,很多企业在组织优化、信息整合、流程设计等方面采取了创新性的措施,从而实现企业内和企业间生产经营系统的同步运行。

48

#### 3. 占优性

企业由于具有资源和能力的优势,因此能够在价值链中占据优势地位,在价值分配中获得更强的讨价还价能力。评估商业模式的占优性可以从两个方面进行:一是资源占优性。主要是分析企业具有哪些独特的、难以模仿的异质性资源,包括有形资源 and 无形资源,从而形成在价值链分工中的不可替代性。二是能力占优性。主要是分析企业拥有哪些能够形成竞争优势的关键能力,包括技术能力、市场能力、网络能力等。从技术能力来看,技术上的领先是企业能够融入价值链参与分工的重要条件,也是企业避免自身被轻易取代的根本途径;从市场能力来看,具有较强市场开拓能力的企业往往能够形成强有力的市场领导,从而能够大大提升自身在价值链分工体系中的地位;从网络能力来看,企业对自身的供应商或合作伙伴需要进行有效整合,而这种整合能力体现为企业对整个价值网络的控制力。

#### 4. 风险性

外部环境和内部因素均可能对商业模式创造活动带来冲击,因此评估商业模式的风险性可以从两个方面进行:一是外部风险。主要是外部环境变化带来的商业模式风险,包括政策风险、市场风险、竞争对手模仿风险等。二是内部风险。主要是分析商业模式自身的机制设计可能对价值创造活动带来的风险,包括资产专用性风险、财务风险、技术风险等。

## 五、结语

商业模式评估应当通过解释主义、实证主义和现实主义多种研究范式有机结合,采取演绎和归纳相结合的研究方法,打开商业模式的“黑匣子”,厘清商业模式价值创造活动的机理,衡量商业模式所能创造的价值空间和价值结构,并对那些属于商业模式范畴且能对企业经营绩效产生重要影响的关键因素进行归纳总结,获得商业模式评估的指标体系。具体来看,对于

<sup>①</sup> 邱国栋、白景坤:《价值生成分析:一个协同效应的理论框架》,《中国工业经济》2007年第6期。

商业模式评估可以采用两个基本工具：

一是商业模式价值容量评估，即对商业模式所能创造的“最大价值空间”进行评估。商业模式创造的价值可以分为顾客价值、伙伴价值和企业的价值三个部分，这三个部分共同构成了商业模式的总价值。对于商业模式“最大价值空间”的评估主要是衡量商业模式所能创造的价值总量的大小，以及企业的价值的大小。通过对商业模式所能创造的“最大价值空间”进行简单估算，就可以直接去除掉那些价值容量明显过小的商业模式，相当于建立一个“门槛”，将那些价值创造能力不足的商业模式排除在外。

二是商业模式评估指标体系，借以评估企业商业模式相比于竞争对手所具备的“关键特征”。具体来看，商业模式评估指标体系可以分为创新性、协同性、占优性和风险性4个一级指标，顾客价值创新、顾客成本创新、共用效果、互补效果、同步效果、资源占优性、能力占优性、外部风险、内部风险9个二级指标，以及产品价值、服务价值、体验价值、货币成

本、时间成本、体力成本、精力成本、产品线的资源共用、垂直一体化的资源共用、价值系统中的资源共用、时间上的聚合、空间上的聚合、市场需求迅速反应、经营活动同步性、有形资源占优、无形资源占优、技术能力占优、市场能力占优、网络能力占优、政策风险、市场风险、竞争对手模仿风险、资产专用性风险、财务风险、技术风险25个三级指标。与商业模式价值创造模型测算商业模式的“最大价值空间”不同，商业模式评估指标体系主要是评估企业商业模式相对于竞争对手商业模式的优劣性，是对竞争结果的一个预判。在一些市场中，即使价值空间很大，但如果商业模式不具有竞争力，那么也无法实际创造出足够大的价值。

本文作者：原磊是中国社会科学院工业经济研究所工业运行研究室主任、副研究员；张小光是中国社会科学院研究生院工业经济系2011级博士研究生

责任编辑：任朝旺

## The Theoretical Framework for Business Model Evaluation

Yuan Lei Zhang Xiaoguang

**Abstract:** Business model evaluation is a very complicated operation that should combine such research paradigms as interpretivism, positivism and realism so as to break open the “black box” of business models and clarify its mechanism of value creation. Specifically, business model evaluation can be conducted with two tools: the first is “value capacity evaluation”, which means establishing a model of value creation and assessing the “maximum value space” that is created by a business model; the second is the index system, which is established for assessing the “key features” of a specific business model in contrast to that of its rivals, and for predicting its market competitiveness.

**Keywords:** research paradigm; value capacity evaluation of a business model; index system of business model evaluation