

商业模式设计:一个模块化组合视角*

李鸿磊^{1,2}

- (1. 东南大学经济管理学院,江苏 南京 211189;
2. 北京信息科技大学经济管理学院,北京 100192)



内容提要:商业模式设计是商业模式研究的重点和难点,关键在于缺乏一套普适性的方法对现实中复杂的商业模式进行标准化识别与解构,以便厘清企业的价值创造逻辑并由此形成创新依据,使企业能够塑造出理想的商业模式。本文借助模块化技术,尝试构建一套普适性的商业模式模块化体系,即通过商业模式标准模块的解构与组合,使商业模式设计具体化并易于操作。本文针对商业模式的交易结构、盈利模式和收支方式三大结构要素,分别提出了标准模块划分方法,使商业模式各个业务单元能够通过一个或多个标准模块的互补性组合实现结构层的模块化解构;再将业务单元模块中的具体功能模块根据属性“嵌入”到对应的标准结构模块中,完成商业模式的整体解构。从而,为企业商业模式设计提供系统性、模块化的分析基础。此外,本文选取了三个采用不同商业模式(平台型、自营型、混合型)的中国电商企业进行模块化解构与比较分析,检验本文新理论的科学与普适性,为企业管理者理解和运用新理论设计或重塑商业模式提供工具性方法。

关键词:商业模式 模块解构 单元模块 结构模块 功能模块

中图分类号:F270 **文献标志码:**A **文章编号:**1002—5766(2019)12—0158—19

一、引言

基于不同的视角和研究目的,学者们对商业模式及其创新理论进行了大量探索,并取得了较为丰富的研究成果。然而在理论的实际应用方面,由于商业模式的价值创造系统与企业的组织管理架构并非一一对应的关系。这使得大量已有商业模式理论难以在企业直接应用,从而削弱了理论对实践的指导作用。在互联网技术深度应用和全球竞争更加激烈的背景下,如何使新老企业更高效地设计出合意的商业模式,承载技术创新的商业转化功能,成为创新理论和创新实践都亟须解决的核心问题之一。

在商业模式设计研究方面,已有文献主要集中于两个方面:一是商业模式设计的相关概念及其应用研究。例如,Zott 和 Amit(2007^[1];2008^[2];2015^[3])基于电子商务类企业,相继提出了商业模式设计的基本概念、测度量表和 design 参数,并实证检验了不同类型的商业模式设计对企业绩效的影响。二是商业模式设计中的模块化研究。模块化技术的开放性、灵活性和创新性能够将企业与产业进行有效衔接(管廷全,2003)^[4]。商业模式作为企业内外部交易关系的制度安排(Beattie 和 Smith,2013)^[5],突破了企业边界进行价值创造活动(Coombes 和 Nicholson,2013)^[6]。这与企业和产业之间的关系具有一定的相似性,由此部分学者尝试利用模块化技术解决商业模式设计问题。但仍然存在一些问题尚未解决:一是商业模式和商业模式设计的研究仍然处在理论表述上,实践的

收稿日期:2019-01-30

* 基金项目:国家重点研发计划项目“视听媒体收视调查与文化品牌评估理论与技术”(2017YFB1400500)。

作者简介:李鸿磊,男,讲师,管理学博士,研究方向为商业模式创新,电子邮箱:lee_hl@126.com。

可操作性较弱,尤其是面对较为复杂的商业模式时,缺乏一种能够把理论与实践进行有效“桥接”的“工具”,使理论充分应用于实践;二是商业模式的模块化应用上,究竟将现实中纷繁复杂的商业模式以什么标准解构成哪些模块,即如何实现商业模式价值创造系统的模块解构、模块匹配及模块组合(Sosna等,2010)^[7],尚有待进一步研究。

鉴此,本文尝试在以下几个方面做出贡献:(1)本文整合已有商业模式设计与模块化应用的研究成果,构建一套普适性的商业模式模块化体系,为企业商业模式设计提供了工具性方法;(2)本文对商业模式的三大结构模块分别提出了标准模块划分方法,使之能够与企业组织中的具体功能模块衔接,以实现企业商业模式的整体解构;(3)本文将企业现金流设计及以现金流为基础的金融业务创新纳入商业模式设计之中。

二、文献述评

1. 商业模式的概念

商业模式可大致从动态和静态两种视角进行定义(Zott和Amit,2014)^[8]。静态视角下,Chesbrough和Rosenbloom(2002)^[9]认为商业模式是技术潜力与现实经济价值的“启发式逻辑”(heuristic logic),强调商业模式在技术成果商业转化过程中的作用。与此观点相一致,Casadesus-Masanell和Ricart(2010)^[10]认为,组织运行的一系列管理选择是商业模式的重要组成部分,如薪酬管理、采购协议、设备位置或所用资产等;影响选择结果的组成部分称为“企业逻辑”,如低成本或节俭文化等(Sánchez和Ricart,2010)^[11]。基于生产要素市场和产品市场,Zott和Amit(2010)^[12]认为商业模式是焦点企业、合作伙伴及其顾客共同组成的活动系统以及活动间基于交易相互连接的方式。活动系统的最终结构(哪些活动构成,活动如何连接,由谁来执行)反映了焦点企业在涵盖供应商、顾客、合作者以及竞争者的市场环境中的角色(Zott和Amit,2014)^[8]。换句话说,商业模式决定了焦点企业的竞争与合作格局。动态视角下,Afuah和Tucci(2001)^[13]认为,商业模式是一个要素间基于特定连接方式的动态系统,并强调动态性在价值创造过程中能够发挥重要作用。Casadesus-Masanell和Ricart(2010)^[10]指出,商业模式中的某些管理选择能够产生良性循环。“动态性”越来越受到学术界的关注,这为商业模式活动系统的设计提供了一个有益的视角,一些学者开始基于动态视角研究商业模式的设计过程(Amit和Zott,2015)^[14]。

2. 商业模式的设计

在商业模式设计方面,Amit和Zott(2001)^[15]以电子商务类企业为样本进行了实证研究,并将价值创造来源(设计主题)划分为四种类型,分别是新颖、锁定、互补和效率。其后,Zott和Amit(2007)^[11]基于跨界商业行为,为商业模式开发设计测度量表,该量表借鉴了架构理论,使商业模式设计可以通过设计主题和设计元素进行设计参数的描述。其中,商业模式设计主题不仅能够描绘企业与外部其他企业的交易活动,而且能够呈现商业模式的总体形态(Zott和Amit,2008)^[2];商业模式设计元素刻画了商业模式作为一个活动系统包括了哪些活动(内容)、活动间如何连接与协调(结构),以及活动由谁来执行(治理)(Zott和Amit,2010)^[12]。进一步地,Zott和Amit(2015)^[8]基于动态能力视角,提出了商业模式设计过程的“五阶段模型”,即多次循环创新的设计闭环:观察、综合、产生、提炼和实施。

在“可视化工具”开发方面,Osterwalder(2011)^[16]提出,应该为商业模式设计者提供一种可视化工具使他们能够自主设计商业模式。由此,他开发了商业模式“画布”,帮助设计者从顾客、产品或服务、基础设施以及财务可行性四大模块九个要素整体把握和设计商业模式。此外,王胜洲(2012)^[17]提出了从“资源—运营—收益”三个维度设计商业模式的方法,并认为企业可以通过改变子模式、子模块及其价值活动来设计商业模式。王翔等(2013)^[18]基于价值“定位—创造和保持—获取”的商业逻辑构建了一个“系统—构件”双层设计框架,并认为商业模式设计是一个分析、

试验、执行和调整的多阶段过程。然而,上述这些商业模式设计工具的实践可操作性不强,仍然停留在理论表述阶段,其核心问题是企业所面临的商业模式往往比理论模型复杂得多,简单的归类处理方法难以在实践中有效发挥作用。

3. 商业模式的模块化研究

模块化技术具有开放、灵活、创新等特征(咎廷全,2003)^[4],通过有效分解和整合复杂的系统问题,使企业与产业进行有效连接。而商业模式是一个跨企业边界或产业边界的活动系统,活动之间的连接关系与企业与产业之间的连接关系有类似之处,因此部分学者尝试探索利用模块化技术解决商业模式设计问题(Weill和Vitale,2001^[19];原磊,2007^[20];Johnson,2008^[21];郭守亭,2016^[22])。模块化的基本构念最先是由Simon(1962)^[23]提出,其理论基础是亚当·斯密的分工理论。模块作为一个功能性的半自律子系统,按照规则与其他模块联结构成更为复杂的系统(青木昌彦,2017)^[24],模块内部要素间连接紧密,而模块间连接相对松散(Linder,2000)^[25]。模块化则是指解构和重新组合更为复杂的系统的动态过程:一是将系统按照特定规则解构为具有独立功能的模块(集);二是按照新的规则将这些模块进行重组,整合为一个新的系统(Langlois,2004)^[26],如通过分割、代替、剔除、增加和移植等模块操作,实现模块系统的持续演化与创新(Baldwin,2002)^[27]。

基于模块化理论,Weill和Vitale(2001)^[19]提出了代表电子商务企业核心构建模块的八种原子商业模式,并将商业模式定义为八种“基本原子”组成的系统,企业通过改变“原子”及其界面关系可以设计商业模式。基于结构视角,Johnson等(2008)^[21]认为,价值主张、关键资源、核心流程和盈利模式是构成商业模式的四大模块,这些模块本身又包含了一系列子要素,企业可以通过改变不同模块,或改变不同模块的子要素以及它们之间的关系获得理想的商业模式。进一步地,原磊(2007)^[20]基于Baldwin和Clark(2002)^[27]的研究成果,将商业模式的模块界面规则划分为结构性和功能性两个层级,将价值模块划分为功能、结构和单元三个层次,尝试从系统性视角解构商业模式。此外,赖国伟(2004)^[28]认为,商业模式的模块化属于一种过程架构的分解方法,该方法是将组织过程(流程)的设计分解为若干个特定活动,并确定这些活动为执行组织过程而相互连接的方式,由此企业可以基于组织过程,通过改变相对应的模块数量、内容、结构或模块之间的组合关系改进原有商业模式(郭守亭等,2016)^[22]。

模块化技术的引入对于商业模式创新(设计)理论的发展具有重要意义,但企业面对复杂的商业模式价值创造系统时,究竟应该按什么标准进行模块解构?解构成哪些标准模块的组合?怎样实现不同模块与复杂系统的匹配?本文将尝试做出回答。

三、商业模式模块化理论构建

1. 商业模式的模块化要素

商业模式的模块化要素是能够体现价值创造“逻辑关系”的要素,使价值创造的逻辑关系能够得到标准化解构与组合。因此,本文借鉴李鸿磊(2018)^[29]提出的“八要素”价值创造分析框架作为理论基础进行模型构建。“八要素”分析框架认为,企业的价值创造包括四个环节,共八个核心要素。其中,价值创造基础是进行商业模式设计的“原始素材”,本身不体现逻辑关系,因此无需模块化;价值创造实现是商业模式运行的最终结果,以企业收益、估值等财务指标体现,也不体现商业模式的逻辑关系,因此也无需模块化;价值创造逻辑通过交易结构、盈利模式和收支方式进行锁定并“制度化”。也就是说,价值创造锁定三要素反映了价值创造的逻辑关系,是价值创造逻辑关系的外在表现和制度安排。因此,本文将价值创造锁定三要素作为商业模式模块化的核心要素。

2. 模块界面规则与模块层级

(1)商业模式的模块界面规则。界面规则是指不同价值(子)模块之间接口的标准与规则。其

中,模块接口是指其他模块或程序调用该模块的方式,模块接口指明了模块的功能。根据不同的功能需要,各模块之间通过接口进行连接。模块界面规则有显性和隐性两种。显性规则包括结构、界面和标准(Baldwin,2002)^[27]。结构是指系统由哪些模块构成,能够提供什么功能;界面是指模块之间的位置与安排,如何联系、交换信息并相互作用;标准是指模块的设计和性能要符合系统要求和规定。隐性规则是指模块的内部规则,不会对其他模块和系统产生直接影响。而商业模式的显性界面规则包括结构和功能两类不同的界面规则(原磊,2017)^[30],其中,结构界面规则是指一个具体的商业模式是由哪些业务单元模块和结构模块构成(纵向界面),这些模块以什么方式组合(横向界面)^①。通过改变结构界面规则,能够从根本上改变原有商业模式的类型和属性,属于“高层次”的商业模式创新,或曰商业模式变革。功能界面规则是指各个结构模块由哪些功能模块组成(纵向界面),以及功能模块之间如何连接以发挥协同作用(横向界面)。通过改变功能界面,可以使功能模块间产生新的协同效应,属于“低层次”的商业模式改进。当然,这并不是说功能界面规则创新所创造的价值少于结构界面规则创新。事实上,任何层次的商业模式创新都可能创造奇迹。

(2)商业模式的模块层级。胡晓鹏(2004)^[31]认为,活动系统的模块可分为功能、结构和单元三个层级。其中,功能模块是指可互换的功能部件;结构模块是指可互换的尺寸部件,是功能模块的载体;单元模块是兼具功能和尺寸互换性的独立部件,由功能模块和结构模块共同构成。本文借鉴上述研究成果,将组成商业模式价值创造系统的价值模块划分为三个层级,包括业务单元模块、结构模块和功能模块(如图1所示)。

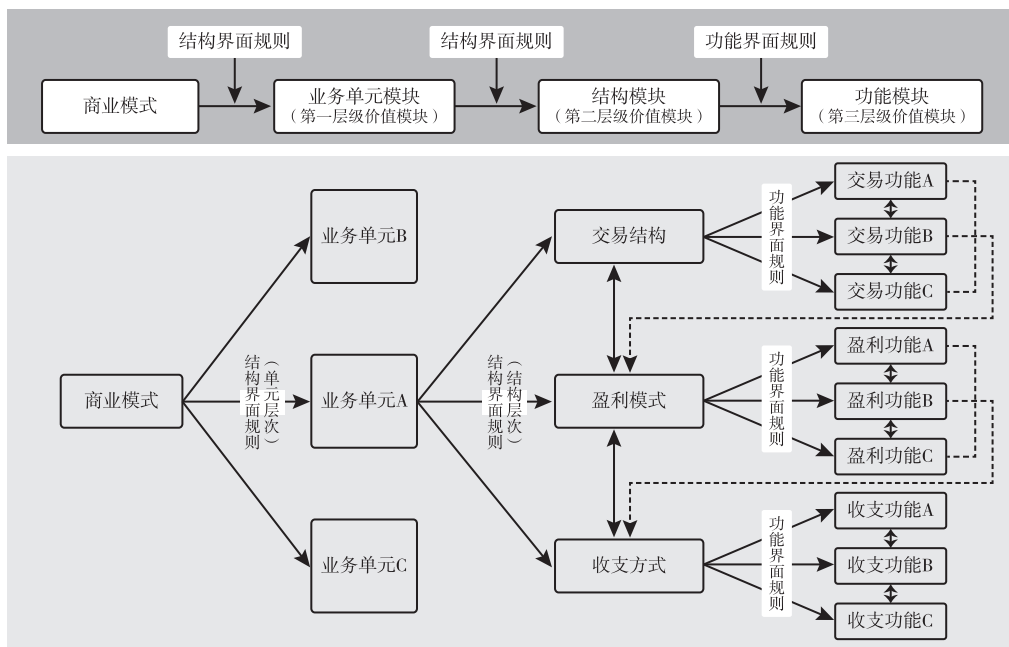


图1 商业模式的模块层级

资料来源:本文绘制

商业模式的业务单元模块属于第一层级,是指能够独立提供产品或服务,实现价值创造、价值捕获和现金收支的模块。因此,一个完整的商业模式至少要包括一个业务单元模块,从而形成完整的价值创造逻辑闭环。事实上,企业的商业模式通常是由多个不同的业务单元模块组合而成。每

① 业务单元模块的结构界面规则是以主业务单元模块为中心构建的界面规则;结构模块的结构界面规则是根据各业务单元模块自身属性构建的界面规则。

个业务单元模块均能够独立运行和升级,并通过提供产品或服务来获取收益。商业模式的结构模块属于第二层级,是指焦点企业通过内部和外部制度安排或契约来“锁定”利益相关者的资源能力互补性组合的模块,包括交易结构模块、盈利模式模块和收支方式模块,是确保价值创造持续与稳定的价值子系统。商业模式的功能模块属于第三层级,是指能够提供某种功能的价值子系统的模块,按照功能特征可划分为:交易功能模块、盈利功能模块和收支功能模块,功能模块通过“嵌入”结构模块和业务单元模块发挥具体的功能作用。

业务单元模块。商业模式的业务单元模块是一个相对独立的价值创造系统,它是由三大结构模块及其相应的功能模块组合而成的单元标准化部件,能够独立于其他业务单元模块提供产品或服务。因此,一个企业(或业务单元)的商业模式至少由一个业务单元模块构成,以完成价值创造与传递、价值捕获与分配和现金流入与流出的闭环。事实上,一个企业的商业模式通常是由多个业务单元模块组成,形成一个较为复杂的价值创造体系。如淘宝网电商平台的主业务单元模块是营销平台,同时需要第三方支付工具(支付宝)和第三方通讯工具(阿里旺旺)两个辅业务单元模块与之相配合,才能形成价值创造闭环。本文所说的“第三方”,是具有自身资源能力和顾客价值主张,拥有相对完整的价值活动系统,能够独立提供产品或服务的企业或非法人业务单元,包括企业外部第三方(企业)和内部第三方(非法人业务单元)两大类。其中,企业内部第三方如企业的独立部门、业务单元和事业部等;外部第三方如供应商、分销商、金融机构、政府、顾客等。

结构模块。结构模块是业务单元模块中的结构性价值子系统,包括:交易结构模块、盈利模式模块和收支方式模块。交易结构是指焦点企业内部与外部各利益相关者之间以“契约”形式固定下来的价值创造与传递机制。相应地,交易结构模块是实现价值创造与传递的结构性价值子系统。交易结构模块不同,其交易功能模块就会不同,满足顾客需求的方式(如提供产品还是服务)也就不同。盈利模式是指焦点企业以交易结构为基础设计的价值捕获与分配机制,即为了捕获交易结构创造出来的价值所做出的机制设计及路径选择。相应地,盈利模式模块是实现价值捕获与分配的结构性价值子系统。收支方式是指基于盈利模式而设计的收入(现金流入)与支出(现金流出)的时序安排,体现了企业现金流的健康程度。相应地,收支方式模块是实现现金流入与流出功能的结构性价值子系统。

功能模块。商业模式的功能模块,是指能够提供某种特定功能,直接满足顾客需求、获取收益或实现现金收支的功能性价值子系统,包括交易功能模块、盈利功能模块和收支功能模块。其中,交易功能模块是指以交易结构模块为载体实现价值创造与传递的功能性价值子系统,是商业模式满足目标顾客需求的“界面接口”,相同的功能模块嵌入不同的结构模块所创造和传递的价值不同。企业可以基于交易结构模块,通过添加、删减、升级或迭代交易功能模块满足动态变化的用户需求,持续提升用户体验。盈利功能模块是指以盈利模式模块为载体实现价值捕获与分配的功能性价值子系统,其通过向用户让渡产品或服务权限(所有权或使用权),收取相应的费用,实现盈利目的。盈利功能模块设计在很大程度上受到交易结构类型及其功能模块的制约,交易功能越多,企业可让渡的产品或服务权限类型越多,盈利模式及其功能模块的设计空间就越大。企业可以针对不同顾客的不同需求设计歧视性盈利功能模块,实现精准盈利,如QQ对不同业务的会员服务分别收费。收支功能模块是指以收支方式模块为载体实现现金流入与流出的功能性价值子系统。企业可以通过收入与支出两大类功能模块的组合设计,管控风险并高效利用企业现金流创造更多价值。

3. 三大结构模块的标准模块

(1)交易结构的标准模块。本文借鉴“九宫格”分类法(李鸿磊,2018)^[29]的分类思路,基于“模块功能”和“价值环节”对交易结构的进行标准模块类型划分(如图2所示)。其中,模块功能有三种:特定产业内从事专业化经营活动,跨产业边界引入第三方合作伙伴、非特定产业提供第三方基础设施(平台)。价值环节分为三个:研发生产、营销交易和服务体验环节。“功能”与“环节”的组合形成九个标准模块。

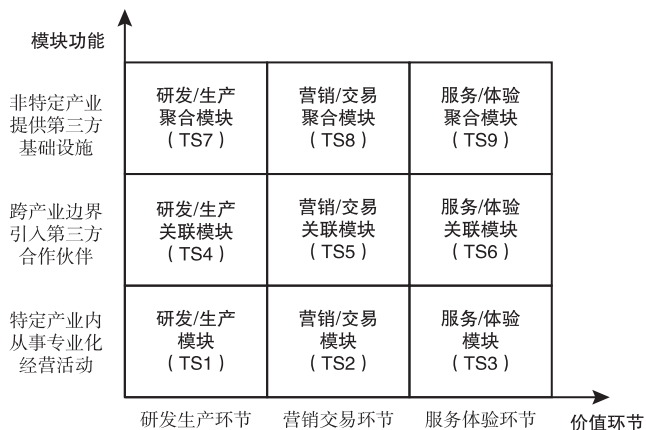


图2 交易结构的标准模块类型

资料来源:本文绘制

从模块功能维度来看,一是从事专业化经营活动的交易结构模块,是指企业(业务单元)在特定产业价值链上,通过在三大价值环节的专业化经营活动,实现价值增值的标准模块类型,具体包括研发与生产模块、营销与交易模块、服务与体验模块。二是引入第三方合作伙伴的交易结构模块,是指某一产业价值链上的企业(业务单元)通过跨产业边界在三大价值环节引入利益攸关的第三方合作伙伴,以达到多方资源能力互补,价值共创、合作共赢的标准模块类型,具体包括研发与生产关联模块、营销与交易关联模块、服务与体验关联模块。三是提供第三方基础设施(平台)的交易结构模块,是指企业(业务单元)不把自身“锚定”在某一特定产业内,而是通过为非特定产业的生产者群体、交易双方群体或消费者群体提供第三方共同“基础设施”或“功能平台”来构建一个具有“聚合效应”“正反馈效应”的价值网络的标准模块类型,具体包括研发与生产聚合模块、营销与交易聚合模块、服务与体验聚合模块。

(2)盈利模式的标准模块。前文所述,盈利模式是为了捕获交易结构创造出来的价值所进行的功能设计及路径选择。由此,基于交易结构的九个标准结构模块,本文相应地将盈利模式划分为九种标准模块。如图3所示,价值来源有三种:产业内从事专业化经营所产生的“价值增值”、跨产业引入关联第三方合作伙伴所产生的“关联价值”,非特定产业提供第三方共同基础设施(平台)所产生的“聚合价值”。三种“价值来源”和三个“价值环节”的组合形成了九个标准模块。

从价值来源维度来看,一是产业内基于专业化分工经营所产生的“价值增值”模块,是指企业(业务单元)在某一特定产业内,基于价值链上一个或多个环节的专业化经营,使产品或服务具有企业专业化经营活动的附加值,具体包括研发与生产价值增值模块、营销与交易价值增值模块、服务与体验价值增值模块。二是跨产业引入第三方合作伙伴所产生的“关联价值”模块,是指在某一特定产业中,企业(业务单元)通过跨产业边界引入利益攸关的第三方合作伙伴,降低研发生产、营销交易或服务体验的成本,提高产品或服务品质,突破原产业内产品(服务)的平均成本下限或价格上限(王建国,2015)^[32],获取高于行业平均水平的收益,即“关联价值”,具体包括研发与生产关联价值模块、营销与交易关联价值模块、服务与体验关联价值模块。因此,盈利模式的设计应聚焦于捕获其关联价值的部分。例如,百度搜索业务通过引入与搜索用户有价值关联关系的第三方广告主,获取了比直接向搜索用户收费高得多的收益(竞价排名模式捕获关联价值)。三是非特定产业提供第三方共同基础设施(平台)所产生的“聚合价值”模块,是指通过为非特定产业的生产者、交易双方和消费者群体提供共同基础设施或特定功能平台,将用户聚合在一起形成具有“网络效应”“正反馈效应”的价值网络,从而通过捕获“网络价值”赚取收益,即“聚合价值”,具体包括研发

与生产聚合价值模块、营销与交易聚合价值模块、服务与体验聚合价值模块。因此，盈利模式模块的设计应聚焦于捕获其聚合价值的部分，即赚取降低用户群体研发生产成本、营销交易成本或提升服务体验的平台佣金（直接价值），以及价值网络中海量用户、大数据和交易现金流所带来的平台价值（潜在价值）。例如，GE Predix 为中小企业群体提供共同研发与生产基础设施，“摊薄”了中小企业群体的研发生产和运营管理成本的同时实现了平台盈利。

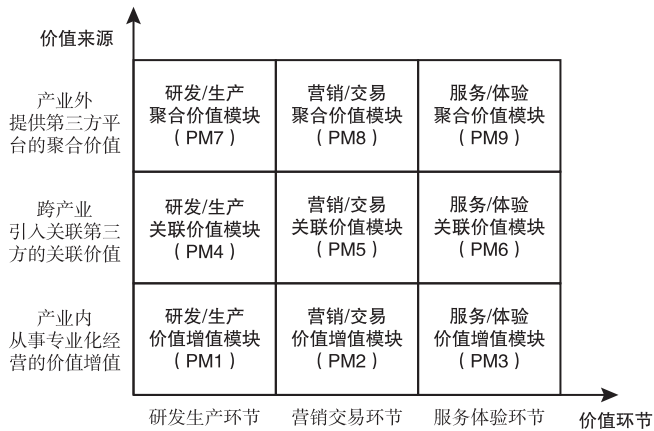


图3 盈利模式的标准模块类型

资料来源：本文绘制

(3)收支方式的标准模块。焦点企业在进行收支方式（现金流入和流出）模块的组合设计时，应从以下三个维度整体把控：一是收支结构上“多流入，少流出”；二是收支时序上“先流入，后流出”；三是收支弹性上持续和稳定的可支配现金流量越多越好。

首先，良好的收支结构，是指企业具有长期、稳定的正向现金流，企业可支配现金存量能够承受周期性现金流波动，维持企业的健康发展。如果企业通过持续的现金投入换取稳定的现金回报，则需要管理好账期，确保收支结构平衡，现金流不发生断裂。如果企业在产业链中的议价能力较弱，需要企业先行垫资（预付），同时又缺乏外部资金支持，则极易引发财务危机。其次，良好的收支时序，是指企业一方面尽可能缩短应收账款期，采用预收款、先充值等收入方式，减少应收账款，提前实现企业现金流入；另一方面尽可能延长应付账期，采用后付款，分期付款等支出方式，增加应付账款，推迟企业现金流出。如果企业经营过程中需要前期投入较大的现金量，可以通过设计交易结构，引入第三方金融机构、融资租赁、低成本外包、分期付款等方式增加现金流入，确保企业拥有充足的经营现金流，防现金流断裂；如果企业需要短期巨额现金投入，后期持续获得稳定收益（如 BT、BOT 项目等），就需要企业借助于项目融资、信托基金等方式获取第三方资金，以转化因现金流不足所带来的风险。第三，良好的收支弹性，是指企业拥有足够应对周期性波动或必要的经营性投资所需的可支配现金流量。收支弹性影响收支结构和收支时序的设计与选择。收支弹性低的企业在收支结构设计上需要寻找更多的收入来源，或选择现金投入较少的经营方式，增加流入减少流出，提高企业的可支配现金流量；在收支时序设计上需要采用资金回收期更短的收入方式，如预收款、货到付款、一次性出售等。而收支弹性高（可支配现金流量多）的企业在收支结构设计上可以增加产品研发支出提升产品品质及用户体验，选择更高层次的战略合作伙伴以构建竞争与模仿壁垒；在收支时序设计上，可以采用项目前期投入大预先建立起庞大的用户群体及行业门槛，项目后期获取多期持续、稳定的现金流入。

如图4所示，随着产品或服务从左到右流动，现金流从右向左流动。根据左右两侧的现金交付与产品（服务）交付的时序关系，各形成了五种标准模块。左侧五种现金流出模块与右侧五种现金流入模块的组合，形成了不同的现金流结构。

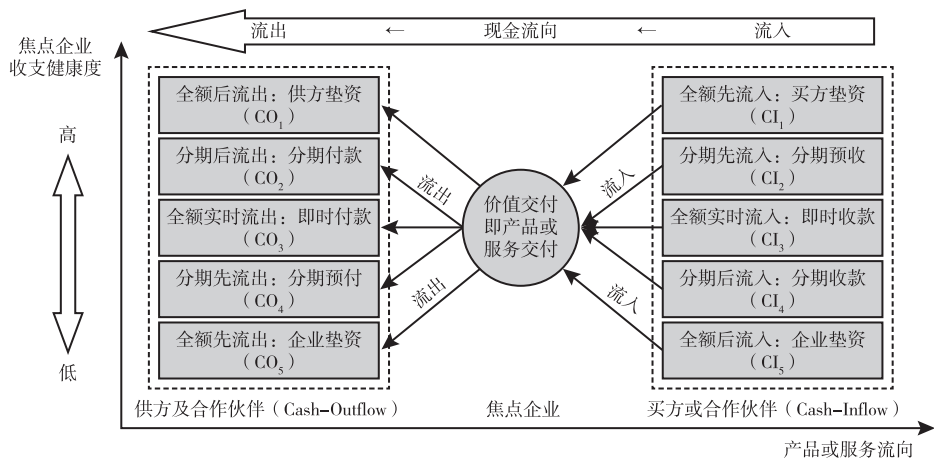


图4 收支方式的标准模块类型

资料来源:本文绘制

具体来讲,左侧向供方及其合作伙伴支出现金的五个标准模块包括:全额后流出模块(CO₁)、分期后流出模块(CO₂)、全额实时流出模块(CO₃)、分期先流出模块(CO₄)和全额先流出模块(CO₅)。其中,全额后流出(CO₁)是指上游供方或合作伙伴全额垫资,健康度最高,经营风险最低;全额先流出(CO₅)是指焦点企业全额垫资,健康度最低,经营风险最高。右侧向买方及其合作伙伴收入现金的五个标准模块包括:全额先流入模块(CI₁)、分期先流入模块(CI₂)、全额实时流入模块(CI₃)、分期后流入模块(CI₄)和全额后流入模块(CI₅)。其中,全额先流入(CI₁),是指下游买方或合作伙伴全额垫资,健康度最高,经营风险最低;全额后流入(CI₅),是指焦点企业全额垫资,健康度最低,经营风险最高。从“收”与“支”的组合来看,左侧现金流出CO_α与右侧现金流入CI_β组合CF_(α+β)的值(α+β)最小为2(CO₁+CI₁=CF₂),最大为10(CO₅+CI₅=CF₁₀),中值为6(CO₃+CI₃=CF₆)。当α+β≤6时,现金流结构相对健康,经营风险较小;当α+β>6时,现金流结构相对不健康,经营风险较大。在考察企业的整体现金流结构时,则需要对全部业务的现金流占比进行加权计算。

四、多案例视角下的理论验证与分析

1. 研究设计

(1)方法选择。本文聚焦于商业模式设计的具体方法研究,属于“何种方式或方法、怎么办”的问题。本文采用多案例比较的应用研究设计(Eisenhardt,1989^[33];Yin,2009^[34]),不是为了通过案例研究得出相关命题,而是为了通过多案例比较的实证应用,检验新理论的普适性。其次,多案例研究的“复制逻辑”使理论检验结果更具稳健性或者为相互之间的结论提供佐证^[35]。因此,采用多案例验证理论是合适的。

(2)案例选取。本文遵循案例选取的典型性原则挑选案例样本:一是挑选的样本企业商业模式相似(具有混淆性)但类型完全不同,以检验新理论对不同类型商业模式的识别能力;二是挑选的样本企业商业模式较为复杂,以检验新理论的模块解构能力;三是挑选的样本企业为大众所熟悉,以便于管理者理解。基于上述三个标准,本文选取了淘宝系(淘宝、天猫、聚划算和一淘网)、网易严选和京东商城分别作为平台型、自营型和混合型电商商业模式的典型案例。需要强调的是,本文仅仅使用案例来测试和检验本文新理论的普适性,而不是从案例研究中得出某些研究命题。样本企业的基本信息如表1所示。

表 1 样本企业的基本信息

企业名称	淘宝系 (淘宝、天猫、聚划算、一淘网)	网易严选	京东商城
成立时间	2003年5月	2016年4月	2004年1月
创始人	马云	丁磊	刘强东
基本信息	淘宝是阿里旗下的网购零售平台。2003年10月推出“支付宝”,以“担保交易模式”构建交易信任机制;2004年推出了即时通讯工具“淘宝旺旺”。2010年9月聚划算上线;10月一淘网上线。2011年6月,C2C淘宝网,B2C淘宝商城(天猫),促销导购平台一淘网独立运营。2014年10月以支付宝为基础的蚂蚁金服成立,涵盖支付宝、余额宝、招财宝等板块	网易严选是网易旗下生活类自营电商品牌。严选开创 ODM 和“严选”模式,为新中产阶级提供高颜值、高性价比商品。ODM 负责生产制造,物流公司负责配送;网易严选负责设计、采购、品控、销售、售后并提供 30 天无忧退货服务。严选以网易邮箱的自有流量为依托,以供应链为切入点,实现商品品质化升级,是品质产品自营电商的开创者	京东商城是京东旗下的综合网络零售商。2007年7月,建成北京、上海、广州三大物流体系;2010年12月,“品牌直销”频道和平台业务上线;2012年10月,收购第三方支付工具“网银在线”;2012年12月,向平台商户推出第三方物流配送服务;2013年10月京东金融独立运营,涵盖供应链金融、财富管理、支付、保险、证券等九大板块
行业地位	亚洲最大的网络零售平台电商	中国首家 ODM 模式的自营电商	中国最大综合(自营+平台)网络零售电商

资料来源:本文整理

(3)数据收集。本文主要通过深度访谈样本企业的业务部门总监、主管以及核心技术人员获取一手资料,并辅以调研前后的实际观察和网上可获取的二手数据。访谈对象的选择标准:一是初访对象任职年限较长或职务较高,能够对企业的组织架构、战略有较为清晰地认知;二是内部调查人以业务部门经理或总监为主,他们对企业的运营情况能够提供详实的信息;三是外部调查人以集团内兄弟事业部的管理者或核心技术人员为主,他们可以从“半外部”的视角进行较为客观地评价。受访对象角色的不同能够保证一手数据的效度和信度。样本企业访谈的描述性统计如表 2 所示。

表 2 案例企业资料获取情况

	被访者	被访者职位	工作年限/年	研究对象	访谈录音/分	访谈记录/字	
深度访谈	淘宝系	王**	大文娱体系销售负责人	8	初访对象	103	10843
		王**	新零售业务高级经理	3	内部调查人	78	13413
		刘**	城市大数据算法工程师	2	外部调查人	102	15416
	网易严选	崔**	新业务战略与投资经理	3	初访对象	103	21350
		李**	媒介与产品推广经理	7	内部调查人	74	8992
		彭**	网易考拉市场负责人	3	外部调查人	78	19523
	京东商城	余*	公共关系高级总监	6	初访对象	183	10167
		滕**	技术研发部产品经理	3	内部调查人	135	10644
		李**	京东金融资产证券化经理	4	外部调查人	72	15768
实际观察	观察对象:PC端网站、移动端 App、线下实体店以及内外部第三方利益相关者;观察方式:线上产品浏览、搜索、评价、互动、支付、物流、售后服务等功能的实际操作与体验;观察记录:根据实际操作与体验情况,分别记录						
二手资料	研究文献;公开信息:官方网站、公开财报、主流媒体公开报道,以及企业创始人、高管团队公开访谈视频资料和文字资料的搜集和整理						

资料来源:本文整理

本文对样本企业的调研均采用以下三个步骤:1)半结构化深度访谈。受访对象包括初访对象、本事业部的内部调查人和兄弟事业部的的外部调查人。访谈前,调研团队针对样本企业设计了相应的访谈提纲,并根据受访者的具体陈述进行随机询问,总访谈时长 928 分钟,平均单次 103 分钟;访谈中,参与访谈的研究人员均不少于 3 人,分工负责提问、记录及全程录音;访谈后,及时整理形成录音文稿并补充遗漏和不完整内容,必要时进行二次电话访谈,形成样本企业的一手访谈文本资料,共计 12.6 万余字。2)实际观察与应用体验。本文通过直接观察和体验样本企业所提供的网站浏览、产品搜索、互动交流、下单支付、物流体验、售后服务等具体功能,形成样本企业的观察与体验文本资料,共计 5 万余字。3)二手资料收集。本文通过查找相关文献、搜索媒体报道、参考行业专家意见等方式尽可能全面的获取样本企业的二手数据资料,共计 10 万余字。上述数据来源形成了“三角验证”(Miles 和 Huberman, 1994)^[36]。对于相同的问题,本文通过不同受访者的访谈反馈进行相互印证(Glaser 和 Strauss, 2017)^[37]。在事前、事后充分收集二手数据进行补充性“三角测量”,多元数据来源保证了样本数据的效度。此外,对于三种渠道采集的数据进行整合的过程中,出现的新问题或数据模糊等情况,及时追踪确认并最终形成案例库,确保样本数据的信度。

(4)分析步骤。本文遵循多案例研究的分析框架:首先,根据验证新理论的需要选择样本企业,收集数据、编码、归档等处理,得到结构化数据;其次,对样本企业的商业模式进行模块化解构,进行多环节、重复性的比较分析;最后,得出理论验证与分析结论,并进一步分析与讨论。

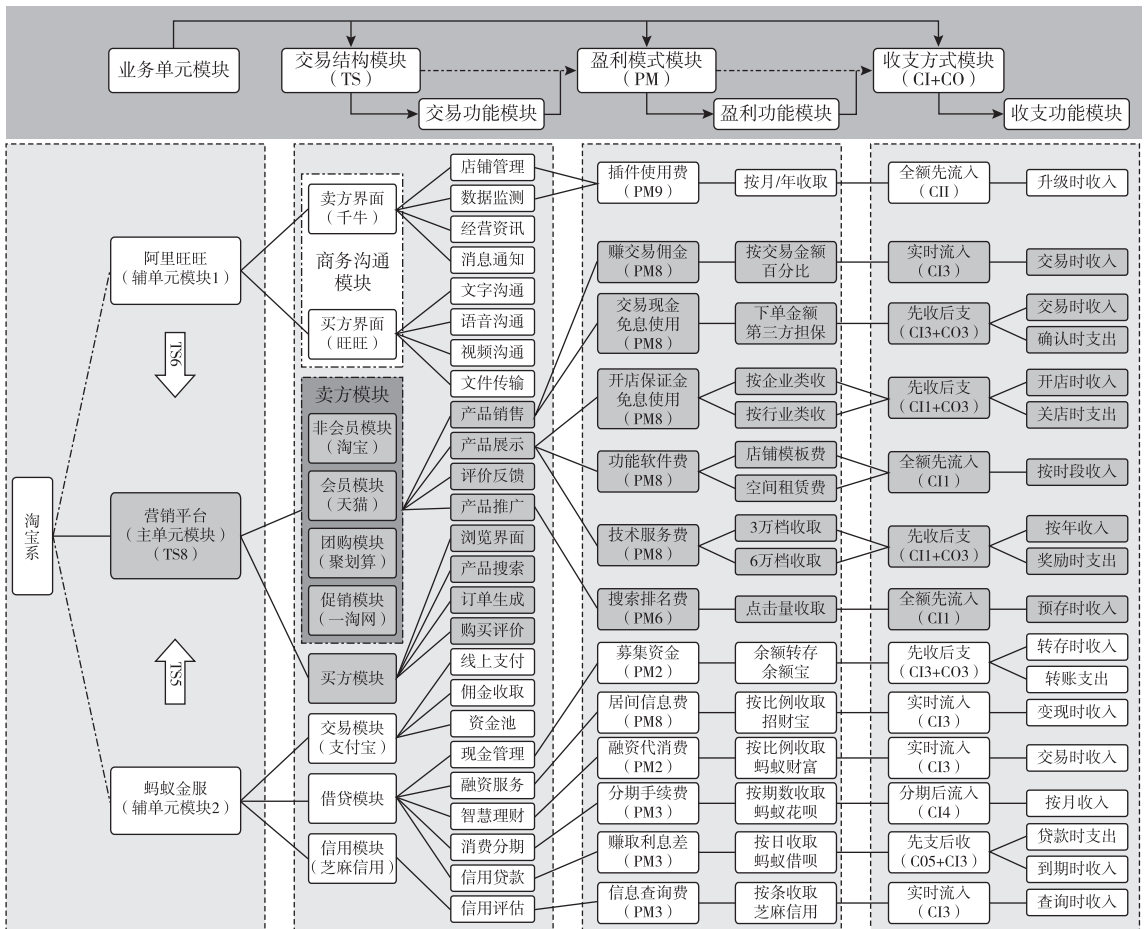


图5 淘宝系“平台电商”商业模式的模块化解构示意图

资料来源:本文绘制

2. 模块化解构与模块比较分析

本部分对三个样本企业的商业模式进行模块化解构,为便于观察和比较分析,分别绘制了模块化解构示意图(由于篇幅所限,网易严选和京东商城的解构示意图备索)。在此基础上,分别对样本企业的业务单元模块、结构模块和功能模块展开比较分析。鉴于结构模块是功能模块的载体,功能模块通过嵌入结构模块发挥功能作用,本文将三大结构模块及其功能模块的比较分析进行合并讨论。

(1)业务单元模块及其组合的比较分析。如表3和图5所示,淘宝系由三大业务单元模块组成:营销平台(营销平台模块 TS8)、蚂蚁金服(第三方交易模块 TS5)和阿里旺旺(第三方通讯模块 TS6),即为买卖双方顾客提供数字化营销平台,通过营销活动的聚合形成价值网络来创造价值;网易严选由六大业务单元模块组成:产品设计/定制(研发模块 TS1)、营销网站(营销模块 TS2)、网易支付(第三方交易模块 TS5)、网易自有邮箱/新闻流量(第三方营销模块 TS5)、第三方 ODM 制造(第三方生产制造模块 TS4)、第三方物流配送(第三方服务体验模块 TS6),即为顾客提供产品的设计、制造、营销、交易、服务和体验,通过价值链多个环节的价值增值来创造价值;京东商城由四大业务单元模块组成:营销网站(营销模块 TS2)、营销平台(营销平台模块 TS8)、京东金融(第三方交易模块 TS5)和京东物流(第三方服务体验模块 TS6),即为顾客同时提供营销网站和营销平台两种服务创造价值。需要说明的是,辅业务单元模块交易结构类型对于主业务单元模块而言均属于“关联模块”。如京东物流,交易结构模块类型为 TS3,但作为第三方服务体验模块被主业务单元模块引入时,其模块类型为 TS6。

表3 样本企业业务单元模块组合的识别

	淘宝系	网易严选	京东商城
价值主张	让天下没有难做的生意!(做交易)	好的生活,没那么贵!(做产品)	让购物变得简单、快乐!(做体验)
主单元模块	营销平台 TS8	产品设计/定制 TS1 + 营销网站 TS2	营销网站 TS2 + 营销平台 TS8
辅单元模块	1. 蚂蚁金服(第三方支付工具 TS5) 2. 阿里旺旺(第三方服务体验 TS6)	1. ODM(第三方生产制造 TS4) 2. 邮箱/新闻流量(第三方营销 TS5) 3. 网易支付(第三方支付工具 TS5) 4. 物流公司(第三方服务体验 TS6)	1. 京东金融(第三方支付工具 TS5) 2. 京东物流(第三方服务体验 TS6)

注:淘宝系辅业务单元模块蚂蚁金服和阿里旺旺,都属于阿里巴巴资产,但都是独立的业务单元,因而其视为淘宝系的第三方。同理,网易严选和京东商城的所有辅业务单元模块,无论资产归属均视为第三方合作伙伴

资料来源:本文整理

表3对比分析发现,企业资源能力、价值主张和潜在利益相关方共同影响着业务单元模块的组合。淘宝系秉承“让天下没有难做的生意”的价值主张,将营销交易平台作为其主业务单元模块,并通过引入第三方支付工具(支付宝)和第三方商务通讯工具(阿里旺旺)等辅业务单元模块,形成“产品营销→即时通讯→交易支付”的互补性组合。网易严选以“好的生活,没那么贵”为价值主张,基于自有邮箱用户流量优势,构建“产品设计/定制+营销网站”的主业务单元模块组合,并通过引入国际一线品牌 ODM、网易支付、第三方物流等辅业务单元模块,形成了“设计与定制→采购与品控→营销与交易→物流与售后服务”的生活类产品价值链闭环,“严”保产品品质,使顾客享受物超所值的品质生活。京东商城以“让购物变得简单、快乐”为价值主张,致力于提供质优的商品、实惠的价格、高效的物流,不断优化用户网购体验。基于此,京东将标准化产品的自营模式和“长尾”产品的营销平台模式相结合,形成互补性主业务单元模块组合,在产品高品质(自营业务)与多品类(平台业务)之间实现成本效率与用户体验的平衡。围绕提升用户体验,京东集团分别于2007年和2012年自建京东物流体系和收购网银在线(第三方支付工具)作为两大辅业务单元模块,从而形成了“产品营销→交易支付→仓储配送”的网购服务闭环,为用户提供优质、高效、速达的购物体验。

(2)交易结构模块及其功能子模块的比较分析。相对于主模块来讲,辅模块均属于第三方模块(TS4、TS5 或 TS6),但具体解构辅业务单元模块时,应按照其自身的类型特征进行识别。例如,淘宝系中的支付宝作为第三方支付工具被营销平台引入属于 TS5,但就其自身类型特征来看,其交易结构则属于 TS2,即为买卖双方提供交易功能。阿里旺旺作为第三方通讯工具被营销平台引入属于 TS6,但就其自身模块基本类型来看,其交易结构则属于 TS9,为用户提供即时通讯功能的信息平台(如表4所示)。

表4 样本企业交易结构模块及其功能子模块的比较分析

样本企业		淘宝系	网易严选	京东商城
交易结构模块	主业务单元	1. 卖方模块:非会员模块(淘宝)、会员模块(天猫)①、团购模块(聚划算)、促销模块(一淘) 2. 买方模块	1. 设计/定制:设计模块、定制模块、采购模块 2. 营销网站:营销模块、消费众筹模块、客户服务模块	1. 营销网站:采购模块、营销模块、客服模块 2. 营销平台:买方模块、卖方模块
	辅业务单元	1. 蚂蚁金服:交易模块(支付宝)、信用模块(芝麻信用)、借贷模块 2. 阿里旺旺:买方模块(旺旺)、卖方模块(千牛)	1. ODM:生产模块 2. 营销流量:网易邮箱、新闻、有道词典等模块 3. 物流服务:仓储、配送等模块	1. 京东物流:仓储模块、配送模块 2. 京东金融:交易模块、信贷模块、信用模块
交易功能模块		1. 商品搜索、浏览、营销、沟通、交易、评价等功能模块 2. 线上交易形成的佣金收取、资金池、信用评估、现金管理、融资服务、智慧理财、消费分期、信用贷款等金融模块	产品的设计、品控、采购、咨询、售后、众筹、展示、推荐、结算、评价等模块	1. 产品的采销配等功能模块 2. 商品的搜索、浏览、营销、沟通、交易、评价、仓储、配送等功能模块 3. 线上交易形成的佣金收取、资金池、信用评估、贷款等金融模块

资料来源:本文整理

交易结构不同,其模块界面就不同。淘宝系主业务单元模块的交易结构基本类型为营销平台(TS8),包括买方模块界面和卖方模块界面,分别对应不同的结构子模块及功能模块(如图5所示)。网易严选主业务单元模块的交易结构类型为研发(TS1)+营销(TS2),属于产业价值链纵向一体化模块组合,因此其交易结构模块包括设计模块、采购模块、品控模块、营销模块、众筹模块和客户服务模块等。京东商城主业务单元模块的交易结构基本类型为营销(TS2)+营销平台(TS8),属于自营+平台的混合模式。

比较分析发现,淘宝系作为营销平台,虽然在网络环境下克服了买卖双方交易的物理时空约束^[38],迅速扩大了产品的丰富度,但营销平台作为“第三方”并不能直接控制产品品质,只能通过制度约束来规范卖方行为。而网易严选的自营模式,虽然能够直接参与产品研发、采购与品控,直接控制产品的品质,但不足之处是无法像平台那样迅速扩大产品品类,尤其是那些具有长尾特征的产品。而京东商城 TS2 与

① 会员模块(天猫),是指在淘宝平台免费商户(个人和企业)基础上,对部分符合认证标准的企业商户进行“信用认证”,升级为天猫商户并为其提供技术支持,以收取开店保证金、技术服务年费、交易佣金。因此,天猫本质上是淘宝的会员收费模块,是淘宝系整体平台实现价值捕获的盈利模式之一。与直接向淘宝商户收费相比,其优势在于不损害平台双边用户数量“正反馈效应”的前提下完成价值捕获。此外,会员模式下的开店保证金制度能够实现三方共赢:顾客在购买天猫商户产品时更放心;商户通过“信用认证”传递了正品信息,提高了销量;淘宝系获得巨额资金沉淀,增加了金融类业务的盈利空间。

TS8 的组合模式能够有效缓解上述两个问题。一方面,对于标准化、利润率高的产品采用“采购 + 销售”的自营模式,严格控制产品品质,如京东自营 3C 产品;另一方面,对于长尾化、利润率低的产品采用开放平台模式,迅速增加产品品类,从而实现产品品质与品类之间的平衡,最优化用户网购体验。

(3) 盈利模式模块及其功能子模块的比较分析。从主营业务单元模块来看,淘宝系的营销平台(TS8)对应的盈利模式模块为营销聚合价值模块(PM8),捕获的营销交易聚合价值;网易严选研发模块(TS1) + 营销模块(TS2)对应的盈利模式模块为研发生产价值增值模块(PM1) + 营销交易价值增值模块(PM2),捕获的是研发生产与营销交易的价值增值;京东商城营销模块(TS2) + 营销平台模块(TS8)对应的盈利模式模块为营销价值增值模块(PM2) + 营销聚合价值模块(PM8),既捕获价值增值,又捕获聚合价值。

从辅业务单元模块的盈利模式来看,淘宝系的阿里旺旺模块(TS9)对应的盈利模式为服务与体验聚合价值模块(PM9),支付宝模块(TS2)对应的盈利模式是交易价值增值模块(PM2);网易严选的 ODM 模块(TS1)和物流模块(TS3)属于外部第三方模块,无法设计盈利模式,不作赘述;交易支付模块(TS2)对应的盈利模式为交易价值增值模块(PM2),属于内部第三方模块,因此盈利模式的设计属于集团内部兄弟事业部的业务,因此本文也不做赘述。京东商城的京东物流模块(TS3)对应的盈利模式为服务与体验价值增值模块(PM3),京东金融的交易支付模块(TS2)对应的盈利模式为交易价值增值模块(PM2)。

具体盈利模式模块的识别,如表 5 所示。以淘宝系为例,营销平台主要针对卖方设计盈利模式,具体包括:交易佣金、功能软件费、技术服务费、搜索排名费、交易现金 7 ~ 15 天免息使用、开店保证金免息使用等模块;阿里旺旺也是针对卖方模块设计盈利模式,例如店铺管理功能中的插件使用费等;蚂蚁金服业务的商业模式大多属于 PM2 或 PM3,即价值增值,为买卖双方提供资金需求服务(PM3),或者为资金供需双方提供代理或代销业务(PM2)具体包括:募集资金、居间信息费、融资代销费、分期手续费(类似信用卡的盈利模式)、信用贷款和信息查询费等模块。此外,淘宝系和京东商城的营销平台内,嵌入了产品搜索引擎。该功能类似百度的竞价排名模式,盈利模式模块为服务与体验关联价值模块(PM6),即平台内的商品搜索引擎对搜索用户(买方)提供免费服务,对关联广告主(卖方)提供收费服务(竞价排名)。该模式的最大特点是通过“竞价”对商家(广告主)实施价格歧视。只要卖方有利可图,就尽可能出高价将广告关键词往前排,从而最大限度的捕获商家“剩余”。事实上,淘宝系的平台广告业务(竞价排名、“钻石”广告位等)约占其总收益的 70%,平台交易佣金仅占 30% 左右。自营电商的盈利模式相对单一,而开放的第三方平台能够迅速整合外部资源能力,形成商户、顾客或双边价值网络,不仅能够叠加新的模块多次捕获价值,而且能够设立巨额交易资金池,从而设计更多的盈利模式。

表 5 样本企业盈利模式模块及其功能子模块的比较分析

样本企业		淘宝系	网易严选	京东商城
价值增值	非金融业务	无	赚取价值增值:销售收入与生产、运营成本之差	1. 赚取价值增值:采购差价 2. 免息现金流:30 ~ 60 天供货账期形成的现金流
	金融业务	1. 余额宝:募集资金,余额转存 2. 蚂蚁财富:融资代销费,按比例收取 3. 蚂蚁花呗:分期手续费,按期数收取 4. 蚂蚁借呗:信用贷款,赚取利息差 5. 芝麻信用:信息查询费,按条收取	无	1. 京东白条:分期手续费,按期数、按比例收取 2. 京东金条:赚取利息差,按日收取 3. 保理业务:赚取利息差,按单收取
关联价值		搜索排名、广告位等:按点击量收取	无	搜索排名、广告位等:按点击量收取

续表 5

样本企业		淘宝系	网易严选	京东商城
聚合价值	营销平台	1. 交易佣金:按交易金额百分比收取 2. 交易担保:现金 10 ~ 15 天免息使用 3. 开店保证金:按类收取,免息使用 4. 功能软件费:按功能收取 5. 技术服务费:按档收取	无	1. 交易佣金:按类别、按比例收取 2. 交易担保:现金 10 ~ 15 天免息使用 3. 开店保证金:按档收取 4. 平台使用费:按年收取
	沟通平台	阿里旺旺:插件使用费,按月/年收取	无	无
	金融平台	招财宝:居间信息费,按比例收取	无	无

资料来源:本文整理

(4)收支方式模块及其功能子模块的比较分析。商业模式收支方式的设计与选择往往受到重点企业市场位势的直接影响。与自营业务相比,开放的营销平台业务往往拥有更广泛的顾客群体,其顾客付款方式的设计与选择也更有利于平台,如用户在平台上购物往往需要以预先支付或实时支付的方式下单结算。而产业价值链上从事专业化经营的企业,其上游供应商和下游顾客往往比较固定,则更多地依据市场势力的强弱通过谈判来确定相应的收支方式。例如,京东商城与网易严选的自营业务相比,由于市场势力不同,二者的支付方式截然不同。京东商城的自营业务由于采销量庞大,市场位势较强,对上游供方享有 30 ~ 60 天供货账期(CO₁,供方垫资);对下游顾客则采用下单即时支付或货到付款两种结算方式(CI₃,实时支付)。这种收支方式的组合能够沉淀现金流,形成巨额资金池,为其开展金融类业务提供了资金基础。而网易严选,由于起步较晚,采销量较小,加之其定制采销模式,产品专用性较高,ODM 制造商的市场位势较强。因此,网易严选对于上游 ODM 制造商只能采用分期预付贷款的支出方式(CO₄,分期预付);对下游顾客采用在线下单即时支付的结算方式(CI₃,实时支付)。这种收支方式的组合,要求网易严选分期垫资进货,不仅存在库存风险,也无法沉淀交易现金流以开展基于现金流的金融类业务。

表 6 样本企业收支方式模块的比较分析

样本企业	淘宝系	网易严选	京东商城
价值交付 现金流入 (针对下游)	功能软件费、搜索排名费、技术服务费、信息查询费、插件使用费,全额先流入(预付);交易佣金、居间信息费、融资代销费,实时流入;交易金额、开店保证金、余额宝,先收后支;蚂蚁花呗,分期后流入;蚂蚁借呗,先支后收	在线下单,即时支付	平台使用费、搜索排名费,全额先流入;交易佣金、配送服务费,实时流入;自营采销业务、交易金额、开店保证金,先收后支;库存服务费,出库时收入;账单分期业务,分期后流入;用户贷款业务,先支后收
价值接收 现金流出 (针对上游)	无	分期(分段)支付订货款(支付比例约为 3:6:1,其中 30% 预付款、60% 提货款、10% 质保金)	30 ~ 60 天供货账期,全额后流出

续表 6

样本企业	淘宝系	网易严选	京东商城
收支方式 健康程度 (现金流量)	企业无需垫资,200 万天猫商户的开店保证金、淘宝系所有交易金额及各项服务费能够形成巨额免息资金池,现金流非常充裕,能够抵御较大的金融风险波动,现金流健康度极高	先支后收,企业需要先行垫资,随着业务规模的扩大,现金流风险增加,现金流健康度较低	自营业务,先收后支;平台业务,金额先流入或实时流入;京东物流、仓储等基础设施投资较大。2017 年可用现金储备总额 384 亿,较上年增长 57.3%,现金流健康度较高

资料来源:本文整理

此外,价值主张也会对现金流结构产生重要影响。例如,淘宝系“让天下没有难做的生意”的价值主张,使其专注于为买卖双方提供线上信息与交易对接服务,这决定了淘宝无需花费大量现金购置固定资产,因此其模式属于轻资产运营——收入多支出少,现金流相对充裕。而京东商城的价值主张是“让购物变得简单、快乐”,这就要求京东构建与线上网购相配套的高效、极速的线下物流仓储与配送体系形成 O2O 闭环,该模式需要前期投入巨额现金,后期获得持续和稳定的收益,属于重资产经营模式。因此,前期投入需要引入外部资本,否则就会面临现金流断裂的风险。事实上,由于融资节奏问题,京东也的确出现过现金流几近断裂的危机。

五、进一步分析与讨论

1. 交易结构

基于多案例对比分析,本文发现商业模式的交易结构表现出如下特征:(1)主单元模式的交易结构设计是实现企业顾客价值主张的关键。主业务单元模块的交易结构作为交易功能模块的载体,必须以焦点企业的价值主张(需求定位)为设计依据,才能精准的通过功能模块创造并传递价值,锁定目标顾客。如淘宝系专注于“交易”,网易严选专注于“产品”,京东商城专注于“体验”,三者主业务单元模块的交易结构设计就会明显不同。(2)交易结构设计是企业以内部资源能力与外部动态环境相匹配为基础,与利益相关者共同构建的价值创造与传递机制。企业的资源能力都是有限的,因此在设计商业模式时,需要寻找具有互补性资源能力的第三方伙伴参与价值创造。此外,交易结构的设计不应受囿于传统“边界”思维限制,如企业、产业和产权边界,以及生产者与消费者的边界。(3)交易结构的设计过程是动态调整、迭代的过程。如淘宝系商业模式不是一天建成的,而是一个迭代创新和调整的过程。最初,淘宝仅构建了网络购物平台,其面临的核心问题是买卖双方的交易信任和沟通问题。2003 年 10 月,淘宝率先引入第三方支付工具“支付宝”,解决了交易信任问题;2004 年,又领先引入即时通讯工具“淘宝旺旺”,解决了交易沟通问题。至此,淘宝系的业务单元模块的互补性组合结构才基本形成。2005 年交易额超过 80 亿,迅速 eBay,成长为亚洲最大的线上交易平台。之后,淘宝系对商业模式又进行了一系列的局部微调,如淘宝和天猫的先拆分后合并,但其业务单元模块组合始终没有改变。(4)任何单一交易结构的商业模式都有一定的功能局限性,但这也为多交易结构的组合设计预留了巨大的创新空间。例如,自营模式的优势在于焦点企业能够直接控制产品品质,但该模式仅适用于相对标准化、规模化的产品采销。对于“长尾”产品,自营模式成本效率较低,并不适用;而平台模式的优势在于平台能够快速实现产品品类的扩充,但不直接参与产品的生产、采购和质检等环节,难以控制产品品质。京东商城的“自营+平台”的混合模式,在一定程度上打破了两种模式在产品品质和品类上的局限,提升了用户的网购体验。(5)不同的交易结构及其模块组合对应的盈利模式可选择路径不同。与自营模式相比,平台模式的开放性使其盈利模式多样化。平台的正反馈效应和边际效用递增等特征,理论上可以无

限承载买卖双方群体进行跨时空交易。海量交易次数和交易金额使双边平台形成巨大的价值网络,为其盈利模式的设计提供巨大的可想象空间。此外,平台电商还可以基于买卖双方巨额交易现金流沉淀资金,设立资金池并跨界开展金融业务。

2. 盈利模式

商业模式的盈利模式设计路径如下:(1)自营业务。一是“直接型”盈利模式,即通过捕获产业链上某环节(如营销、交易环节)的价值增值,实现盈利;二是“间接型”盈利模式,即焦点企业与上游供方、下游买方分别采用不同的收支方式形成现金流入和流出的“时差”,构建基于用户交易现金流的“资金池”,再通过开展金融业务实现盈利。如企业可以选择放弃“直接型”盈利模式,实施“零利润”甚至“负利润”战略,构建潜在竞争者无利可图的产业进入壁垒,形成相对于供方和买方的强市场位势,通过间接盈利模式实现盈利。(2)平台业务。“直接型”盈利模式有两种:一是交易对接服务的佣金模式,即向交易一方或双方收取一定比例的交易佣金;二是平台服务的增值模式,即向交易一方或双方每年收取固定的技术服务费、软件功能费、会员费等;间接盈利模式也包括两种:一是基于营销平台交易双方价值网络,叠加其他商业模式实现盈利,如将“竞价排名”模式嵌入到营销平台内,对搜索用户免费,对平台内商户(广告主)收费;二是基于买卖双方的交易现金流、开店保证金(信用押金)等所形成的巨额资金池,叠加金融类业务实现盈利。(3)金融业务。一是作为金融机构,开展资金募集和信贷业务,赚取“利息差”:基于营销平台双边海量用户和交易现金流量,低成本募集资金,如交易现金流、开店保证金、交易余额转存“余额宝”等;消费信贷业务,类似于信用卡的分期付款业务,如花呗、白条等;基于交易大数据信用评估系统,从事个人信用贷款(非消费类)业务,如蚂蚁借呗、京东金条等。二是作为第三方平台为资金提供方和需求方提供金融信息服务,赚取佣金或服务费。如招财宝作为一个居间金融信息服务平台,收取平台佣金。

3. 收支方式

如前文所述,收支方式的设计往往受到企业所处市场位势的影响,进而影响到企业的现金流结构。当企业市场位势弱于上游供方时,企业需要预付部分或全部货款;当企业市场位势强于上游供方时,企业可以适当延长付款账期;当企业市场位势弱于下游买方时,企业往往采取货到收款、分期收款或定期收款等收款方式;当企业市场位势强于下游买方时,企业往往采取下单收款、消费众筹(预收)等收款方式。如果企业相对于上下游同时处于弱势地位且没有外部资金支持时,就会存在现金流断裂风险,更无法基于现金流叠加其他业务。

商业模式的收支方式设计路径如下:(1)自营业务。一是扩大标准化产品的采销规模。相对于定制化产品而言,标准化产品的竞争更为激烈,大规模采销能够提升企业的市场位势,企业可以享受更长的付款账期,延缓现金流出。二是开展高品质产品的消费众筹业务,采用预收方式促进现金提早流入。三是外部股权融资,增加企业自有现金流量,提高收支弹性。(2)平台业务。一是推出信用保证金模式,获取长期可用现金流(开店流入,关店流出)。二是平台内嵌入搜索广告竞价排名模式,通过广告费预存方式使现金提早流入。三是外部股权融资,增加企业自有现金流。(3)平台业务基础上的金融业务。一是采用交易担保模式,通过第三方支付工具获取短期可用现金流。二是基于平台信誉募集社会资金并设立资金池,增加企业可用现金流量,如用户交易余额转存理财业务。三是基于企业资产、票据或者第三方担保,提高银行短期授信金额,增加可用现金流,提高企业应对经济波动的能力。

六、结论与启示

1. 研究结论

本文借助于模块化技术,尝试构建一套普适性的商业模式模块化体系,即通过商业模式“标准

模块”的解构与组合,使商业模式设计具体化并易于操作。研究结论和主要贡献如下:

(1)本文系统阐述了商业模式的模块界面规则与模块层级。模块界面规则隐性和显性两种,前者是指的是隐藏于模块内部,对其他模块和系统不产生直接影响的规则,企业无法直接进行改变;后者可分为结构界面规则和功能界面规则。模块层级包括业务单元、结构和功能模块三个层级。其中,业务单元模块属于第一层级,是指能够独立提供产品或服务,实现价值创造、价值捕获和现金收支的模块;结构模块属于第二层级,是指焦点企业通过内部和外部制度安排或“契约”,对利益相关者的资源能力互补性组合进行“锁定”的模块;功能模块属于第三层级,是指能够提供某种特定功能的价值子系统的模块。

(2)本文识别了商业模式的模块化要素并提出了相应的标准模块。基于“八要素”价值创造分析框架,本文认为交易结构、盈利模式和收支方式是商业模式模块化的核心三要素。针对核心三要素,本文分别提出了“标准模块”划分方法,使商业模式各个业务单元能够通过一个或多个标准模块的“互补性组合”实现结构层的模块化解构;再将业务单元模块中的具体功能模块根据属性“嵌入”到对应的“标准结构模块”中,从而完成业务单元模块的整体解构。

(3)本文采用多案例对商业模式模块化理论进行实证应用与分析。本文选取了三个采用不同类型商业模式的中国电商企业对本文提出的商业模式模块化体系进行了普适性验证,对电商企业商业模式的交易结构、盈利模式和收支方式进行了案例研究总结,为企业管理者深入理解和应用本文提出的商业模式模块化体系设计和重构商业模式提供了方法参考。

2. 管理启示

(1)在交易结构设计方面,焦点企业要以顾客价值主张(需求定位)为依据,确定商业模式由哪些业务单元模块构成,如何组合这些模块,以便为具体的功能模块提供结构载体,发挥其价值创造与传递功能。在设计交易结构时,焦点企业还要从内部资源能力与外部动态环境的匹配度,以及潜在可用第三方合作伙伴两个方面进行考量,以形成上述三个基础要素的互补性组合。在此基础上,焦点企业可以根据市场情境和业务需要适时对商业模式进行动态调整和持续改进。

(2)在盈利模式设计方面,焦点企业在设计盈利模式时要兼顾交易结构的设计。“先设计交易结构,再设计盈利模式”并不是一个严格的顺序步骤。事实上,可以根据盈利模式来逆向调整交易结构。如吉列的“刀片+刀架”模式,就是先设计好盈利模式(刀架低价一次交易,刀片高价多次盈利),再来调整交易结构(“一体化”生产调整为刀片与刀架分开生产)。

(3)在收支方式设计方面,焦点企业的收支方式设计往往受到所处产业链上下游相对位势的影响,是一个“谈判”的结果。收支方式决定了企业可用现金量,进一步影响到商业模式的设计,甚至成败。以往研究大都考虑了成本与收入(即利润)问题,而没有充分讨论维持企业“生命”的现金流问题。因此,企业在设计商业模式时应将收支方式作为重要方面纳入设计视野之中。

3. 研究展望

多案例比较的应用研究在用于检验新理论具有许多不可替代的优势,但其结论的普适性和理论的严谨性问题一直受到学界诟病^[33]。因此,本文未来需要进一步在更多不同类型的商业模式中检验模块化理论。未来,相关研究可以从价值创造、传递、获取、分配以及现金流入和流出等方面出发,探讨企业商业模式创新与发展问题;同时也期待更多的学者采用多种研究方法检验和发展商业模式模块化理论体系,以弥补本文研究之不足。

参考文献

[1] Zott, C., and R. Amit. Business Model Design and the Performance of Entrepreneurial Firms[J]. *Organization Science*, 2007, 18, (2): 181-199.

[2] Zott, C., and R. Amit. The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance[J].

Strategic Management Journal, 2008, 29, (1): 1 - 26.

- [3] Zott, C., and R. Amit. Business Model Innovation: Toward a Process Perspective [A]. In Shalley C, Hitt M, Zhou J (eds) ed [C]. Oxford University Press, 2015.
- [4] 管廷全. 系统经济: 新经济的本质——兼论模块化理论 [J]. 北京: 中国工业经济, 2003, (9): 23 - 29.
- [5] Beattie, V., and S. J. Smith. Value Creation and Business Models: Refocusing the Intellectual Capital Debate [J]. British Accounting Review, 2013, 45, (4): 243 - 254.
- [6] Coombes, P. H., and J. D. Nicholson. Business Models and Their Relationship with Marketing: A Systematic Literature Review [J]. Industrial Marketing Management, 2013, 42, (5): 656 - 664.
- [7] Sosna, M., R. N. Treviño-Rodríguez, and S. R. Velamuri. Business Model Innovation through Trial-and-Error Learning: The Naturhouse Case [J]. Long Range Planning, 2010, 43, (2): 383 - 407.
- [8] Amit, R., and C. Zott. Business Model Design: A Dynamic Capability Perspective [M]. J. Manage, 2014.
- [9] Chesbrough, H., and R. S. Rosenbloom. The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies [J]. Social Science Electronic Publishing, 2002, 11, (3): 529 - 555.
- [10] Casadesus-Masanell, R., and J. E. Ricart. From Strategy to Business Models and onto Tactics [J]. Long Range Planning, 2010, 43, (2): 195 - 215.
- [11] Sánchez, P., and J. E. Ricart. Business Model Innovation and Sources of Value Creation in Low-income Markets [J]. European Management Review, 2010, 7, (3): 138 - 154.
- [12] Zott, C., and R. Amit. Business Model Design: An Activity System Perspective [J]. Long Range Planning, Special Issue on Business Models, 2010, 43, (2 - 3): 216 - 226.
- [13] Afuah, A., and C. Tucci. Internet Business Models and Strategies [M]. McGraw Hill, 2001.
- [14] Zott, C., and R. Amit. Business Model Innovation: Toward a Process Perspective [C]. The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship, 2015.
- [15] Amit, R., and C. Zott. Value Creation in E-business [J]. Strategic Management Journal, 2001, 22, (6/7): 493 - 520.
- [16] Osterwalder, A., and Y. Pigneur. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Gamechangers, and Challengers [M]. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.
- [17] 王胜洲. 基于价值链理论的商业模式设计与优化研究 [J]. 长沙: 财经理论与实践, 2012, (3): 108 - 111.
- [18] 王翔, 李东, 张晓玲. 新技术市场化商业模式设计——基于结构与情景视角 [J]. 武汉: 科技进步与对策, 2013, (15): 1 - 8.
- [19] Weill, P., and M. Vitale. Place to Space: Moving to eBusiness Models [M]. Harvard Business School Press, 2001.
- [20] 原磊. 商业模式体系重构 [J]. 北京: 中国工业经济, 2007, (6): 70 - 79.
- [21] Johnson, M. W., and C. Christensen. M. Reinventing Your Business Model [J]. Harvard Business Review, 2008, 35, (12): 52 - 60.
- [22] 郭守亭, 李万方, 蔡佳佳. 基于模块化思想的零售商业模式构成及创新路径研究 [J]. 北京: 宏观经济研究, 2016, (2): 113 - 119.
- [23] Simon, H. A. The Architecture of Complexity [J]. Proceedings of the American Philosophical Society, 1962, 106, (6): 467 - 482.
- [24] 青木昌彦, 安藤晴彦. 模块时代: 新产业结构的本质 [M]. 上海远东出版社, 2003.
- [25] Linder, J. C., and S. Cantrell. Changing Business Models: Surveying the Landscape [M]. Accenture Institute for Strategic Change, 2000.
- [26] Langlois, R. N. Modularity in Technology and Organization [J]. Journal of Economic Behavior & Organization, 2004, 49, (1): 19 - 37.
- [27] Baldwin, C. Y., and K. B. Clark. The Option Value of Modularity in Design [J]. Harvard NOM Research Paper, 2002, (1): 1 - 14.
- [28] 赖国伟. 基于模块化的商务模式创新——以 PC 产业为例 [D]. 厦门大学, 2004.
- [29] 李鸿磊. 基于价值创造视角的商业模式分类研究——以三个典型企业的分类应用为例 [J]. 北京: 管理评论, 2018, (4): 257 - 272.
- [30] 原磊. 商业模式与企业创新 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2017.
- [31] 胡晓鹏. 价值系统的模块化与价值转移 [J]. 北京: 中国工业经济, 2004, (11): 68 - 74.
- [32] 王建国. 论模式营销 [J]. 北京大学学报 (哲学社会科学版), 2015, (4): 95 - 110.
- [33] Eisenhardt, K. M. Building Theories from Case Study Research [J]. Academy of Management Review, 1989, 14, (4): 532 - 550.
- [34] Yin, R. K. Case Study Research: Design and Methods [M]. California: Sage Publications, 2009.
- [35] Herriott, R. E., and W. A. Firestone. Multisite Qualitative Policy Research: Optimizing Description and Generalizability [J]. Educational Researcher, 1983, 12, (2): 14 - 19.
- [36] Miles, M. B., and A. M. Huberman. Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook [M]. Sage, 1994.
- [37] Glaser, B. G., and A. L. Strauss. The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research [M]. Routledge, 2017.
- [38] 冯华, 陈亚琦. 平台商业模式创新研究——基于互联网环境下的时空契合分析 [J]. 北京: 中国工业经济, 2016, (3): 99 - 113.

Business Model Design: Toward A Modular Combination Perspective

LI Hong-lei^{1,2}

(1. School of Economics & Management, Southeast University, Nanjing, Jiangsu, 211189, China;

2. School of Economics & Management, BISTU, Beijing, 100192, China)

Abstract: How to innovate (design and carry it through) is the focus and a major difficulty in the business model research, the key problem of which is the absence of a universal approach to identify and decompose the vastly different business models in reality, to clarify the logic of value creation and to form, therefore, a basis for innovation. With the approach, a focal firm can shape a suitable business model that enables the firm to develop products or services, craft competitive strategies, and build an execution system for its strategies. This paper tries to make some contributions in the following aspects: (a) This paper integrates the existing research fruits of business model design and application of the modular technology, and builds an universal and systematic BM modular theory, which clarifies the modular elements, module interface rules, module levels and module functions, and provides a theoretical basis for corporate managers to apply the modular technology to BMI. (b) This paper proposes standardized module classification methods for the three structure modules of BM respectively, so that these standard modules can match the function modules in the enterprise organization to realize the standard module decomposition of BM. (c) This paper aims to break through the limitations of the previous literature based on the static value creation system to explore BMI, and introduce cash flow and financial business related to time dimension into research models (for example, the way platform enterprises use cash flow to make profits) to explore BMI paths under a dynamic framework. (d) This paper selects three typical enterprise samples for multi-case comparative study of BM modularization, which fills the gaps in the application of previous literature in actual business cases. It not only demonstrates the scientificity and generalizability of the new theory proposed in this paper, but also provides a reference for corporate managers to understand and apply new theories to solve the continuous innovation of BMs

Our emerging theory proposed has certain theoretical and practical implications for a company to gain competitive advantages and sustainable profitability by BMI. First, in terms of transaction structure design, the focal firm should, based on the customer value proposition (demand positioning), determine what unit modules the BM are composed of, and how these unit modules are combined, thereby providing unit structural carriers for specific functional modules. Second, in terms of profit model design, different profit models correspond to different transaction structures. Therefore, a firm should design its profit models according to its transaction structures. Of course, they can also design the profit models first, and then find the corresponding transaction structure. For example, Gillette's "razor + blade" BM illustrates that Gillette first designed the profit model (low-cost razor, and profitable blade), and then adjusted its existing transaction structure (All-in-one production is transformed into separate production of razors and blades). Third, as for receiving and paying methods, it is about making a "choice" rather than "designing" receiving and paying methods, because the receiving and paying methods adopted by a focal firm usually depend on the relative market geopotential of itself in a specific industry. The selection is the result of "negotiations" with the suppliers and buyers. When selecting receiving and paying methods, the focal firm should consider the three dimensions: Structure, Time sequence and Flexibility.

Key Words: business model; modular decomposition; unit module; structure module; function module

JEL Classification: M10, L10, G30

DOI: 10.19616/j.cnki.bmj.2019.12.010

(责任编辑:李先军)