

# 互联网商业模式创新管理

卓晓日, 徐 迪, 尚晓燕  
(厦门大学 管理科学系, 福建 厦门 361005)

**摘要:** 为了能够更好地对互联网商业模式创新进行详细、全面的分析与设计, 文章在商业模式创新研究的基础上, 从宏观角度、介观角度、微观角度分析互联网商业模式创新管理的方法和步骤, 并把这些方法和步骤有机地组合起来, 形成一个互联网商业模式创新管理的框架。

**关键词:** 互联网商业模式; 介观商业模式; 创新管理

**中图分类号:** F713.36      **文献标识码:** A      **文章编号:** 1006-8937(2006)06-0059-03

## Management of e-business models innovation

ZHUO Xiao-ri, XU Di, SHANG Xiao-yan

(Department of Management Science, Xiamen University, Xiamen, Fujian 361005, China)

**Abstract:** For the better analysis of the innovative e-business models, we bring out an analytic framework from macroscopic aspect, meso-scopical aspect and microcosmic aspect depend on business models theories. The process is organized mechanically with closed-loop feedback.

**Keywords:** e-business models; mesoscopic approach to business models; innovation management

什么是互联网商业模式? 国外学者 Paul Timmers 认为, 互联网商业模式是通过互联网市场反映产品流、服务流、信息流及其价值创造过程的运作机制。Mahadevan、Peter Weil 和 Vitale 把互联网商业模式区分为 4 种主要的模式: 供应链模式、收入模式、目标市场模式、纯互联网模式。Long 和 Jean 认为互联网商业模式是方法、概念、框架和结构, 在这基础上, 企业可以运用互联网或者网络来运行他们的战略。

笔者认为, 互联网商业模式是企业在互联网技术的基础上, 运作企业的商业模式。随着企业之间竞争的加剧与市场需求的多样化, 在互联网技术日趋成熟的技术环境下, 企业进行互联网商业模式创新成为一种必然趋势。然而, 大部分互联网商业模式创新都以失败告终, 其中主要原因是互联网商业模式创新在前期缺乏详细与准确的分析与设计。

为了能够更好地对互联网商业模式创新进行管理, 本文在商业模式创新研究的基础上, 根据互联网商务发展的实践经验, 提出一个互联网商业模式创新管理的基本框架。

### 1 互联网商业模式创新管理的步骤与框架

如何对互联网商业模式创新进行详细的、全面

的分析与设计? 本文在国内外学者对商业模式创新研究的基础上, 依据互联网商务的实践, 提出了以下互联网商业模式创新管理的步骤与框架。

#### 1.1 互联网商业模式创新管理的步骤

##### 1.1.1 宏观环境分析与战略定位

行业宏观环境分析是企业持续经营的一个重要方面, 因为一个企业不可能存在于真空当中, 它是生存于整个社会当中, 它必然要受到社会的法律、技术平台、宏观经济环境等因素的约束, 它必然要跟供应商、客户打交道, 面对行业内部的残酷的竞争, 同样要考虑到潜在的进入者以及可能的替代品。其中后面的 5 个方面也就是波特著名的“五力模型”, 因此, 无论从事何种商业活动, 战略定位是十分重要的, 战略定位为实现企业长期目标指明一个总的方向, 确保企业在长期的经营中保持准确的方向。

在宏观环境方面, 行业宏观环境分析对于任何一个创新来说都是必需的, 如果对将要从事行业的特点不了解, 很难在这个行业取得成功。因此, 准确的宏观环境分析能够及早地发现互联网商务模式的可行性, 能够尽早地避免将一个本身就不确切可行的互联网商业模式付诸于实施; 同时, 准确的宏观环境分析也能够让互联网企业准确地理解其所依托的宏观社会环境与所要面对的竞争环境, 为企业制定战略提供有力的支持。

在战略定位方面, Long, Jean 根据基于目标的

收稿日期: 2006-03-20

作者简介: 卓晓日(1980—), 男, 福建尤溪人, 硕士研究生, 研究方向: 网络经济的技术经济分析。

方法把互联网商务分为两维的战略定位:基于价值的目标、基于网络关系的目标。基于价值的目标可以从两个方面着眼:一是财务增加方面、二是产品与渠道提高方面。基于关系的目标则有3个方面:直接关系、网络关系、企业门户。因此互联网商务的战略定位就有6个基本的方面,如图1所示。

		基于价值的目标	
		财务增加方面	产品与渠道提高方面
基于关系的目标	直接关系	第一类 如:网商——DELL	第二类 如:产品售后支持
	网络关系	第三类 如:在线拍卖——Ebay	第四类 如:联合设计
	企业门户	第五类 如:企业门户促销	第六类 如:品牌建立

图1 互联网商务的战略定位

互联网商务模式战略的准确定位对于一个创新的互联网商务模式是十分重要的,特别是如今很多互联网企业的赢利能力还不够强,甚至有些互联网企业靠风险投资或者靠上市后在股市中敛财度日。如果这些企业没有准确的战略定位,就容易造成低效的投资。而成功的战略定位,能够让互联网企业集中于发展自身的优势,利用互联网的优势达到高效的投资。

### 1.1.2 商务模式设计

商务模式对于任何企业来说都是十分重要的,在国内学者翁君奕等人的研究中发现:20世纪给人类社会带来革命的73位突出企业家中,在商务模式方面作出杰出贡献的企业家有48位,而在技术创新方面作出杰出贡献的企业家只有26位;在对人类社会作出重大贡献的50家著名企业中,商务模式创新方面的达到31家,技术创新方面达到14家,贡献不能明确分类的有5家,大量的事实和数字证明了商务模式对于一个企业的重要性。对于互联网企业来说,它所要面对的客户环境与伙伴环境都要比传统企业复杂得多,因此互联网商务模式的设计复杂程度要比传统企业大得多,所以商务模式设计在互联网商务模式创新管理过程中是最重要的一部分。

翁君奕创新性地提出了介观商务模式的概念,跨越了不同类型企业存在的各职能部门间的复杂关系,突破了宏观层面与微观层面的瓶颈,把商务模式定位于宏观与微观的介观层面,把商务模式定义为核心界面要素形态的有意义组合,并针对商务

模式创新提出了一个创意构思的框架。这个框架由3个基本概念组成即:价值主张、价值支撑与价值保持。

采用介观商务模式设计框架能够使企业与伙伴和客户之间、企业内部的关系更加结构化、清晰化,同时更能使企业明确其客户界面、伙伴界面和企业内部的价值主张,以及在这价值主张之上的价值支撑与价值保护。

对互联网商务模式创新观点进行准确的宏观环境分析与战略定位能够为商务模式设计阶段提供指导与反馈,人们能够更能准确地确认在客户界面、伙伴界面和企业内部中哪些是关键要素,哪些是次要要素,哪些要素在实施过程中容易遇到问题,以及可能存在于这些界面要素中的风险。同时在介观商务模式的设计过程中,也能对战略定位与宏观环境分析做出准确的反馈。

### 1.1.3 互联网商务特性分析

所谓的互联网商务特性是指:互联网的破坏性技术给互联网商务带来了区别于传统商务的性质。目前国内外主要研究的互联网商务特性包括:网络外部性、交易成本以及用户体验模式等。

网络外部性是目前网络经济学方面研究的热点问题。正的网络外部性指:消费者使用网络产品而得到的效用受到使用相似的或兼容的产品的人数影响,当使用这类网络产品的人数增加时,消费者得到的效用相应增加,反之则减少。负的网络外部性则正好与正的网络外部性相反,负的网络外部性往往是由于网络的容量达到一定的限度时,产生的拥塞问题导致了增加的消费者给该网络带来的正面的影响低于他给网络带来的负担。因此消费者购买或使用具有网络特性的产品或服务时,不仅仅是由其功能给消费者带来的基本效用决定,同样也受网络外部性的影响,特别是一些网络外部性很强的产品或服务。

交易成本是买家或卖家完成一个产品或服务的交易所花费的成本。互联网企业在交易成本的控制方面比传统企业有着明显的优势,比如:互联网强大的搜索功能大大降低了买家搜索产品或服务的时间、提高了搜索信息的准确性。面对传统企业的竞争,大大降低交易成本成为互联网企业的竞争利器,因此交易成本的高低也是衡量互联网企业商务模式优劣的关键。

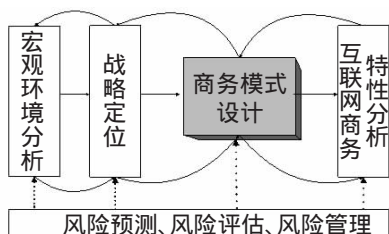
对于用户体验模式, Kim等人研究认为, 用户体验模式是用户购买一种产品或者服务所必需要

完成的一些过程或者步骤,它有别于用户界面。对于互联网企业来说,用户体验模式则是通过屏幕、菜单、选择来完成一种产品或服务的购买,如果用户体验模式过于复杂会增加购买者的交易成本,使得购买者放弃购买,反之亦然。

用互联网商务特性来分析互联网商务模式创新管理的第二阶段设计出来的商务模式是非常有效的,能够从互联网商务特性的多个方面检验设计出来的商务模式各个界面要素是否能够在互联网商务环境下准确、高效的运作。同时能够对商务模式设计阶段形成一个有效的反馈。

## 1.2 互联网商务模式创新管理框架

根据前面的分析,我们可以得到这样一个框架:首先,宏观环境分析与战略定位是十分重要的,应该对互联网商务模式所处的宏观环境进行全面的分析,然后根据宏观环境分析的结果对互联网商务模式进行准确的战略定位;其次,根据宏观环境分析与战略定位的结果,有针对性地对互联网企业的商务模式进行详细的设计;最后,根据互联网商务的特性来分析设计出来的互联网企业的商务模式在网络特性上是否可行。在宏观环境分析、战略定位、商务模式设计、互联网商务特性分析过程中,要充分预测每一个步骤中可能存在的风险,并对风险发生的可能性与风险性高低进行评估,最后要对风险进行科学且有效的管理,把互联网商务模式创新的风险降到最低。这 3 个步骤是一个有机的框架,带有闭环反馈机制,使得整个分析与设计的过程更加详细、准确、全面,这个框架如图 2 所示。



注:直线表示过程路径,曲线表示反馈路径,虚线表示风险管理路径

图 2 互联网商务模式创新管理框架

## 2 结论

本文针对许多企业与创业团队实施互联网商务模式创新过程中缺乏详细的、全面的分析与设计的问题,根据国内外著名学者在互联网商务创新领域的研究成果、经济与管理领域的著名理论以及互联网商务的实践经验,提出了一个互联网商务模式创新管理的框架。该框架能够为互联网商务模式创新提供一定的指导和帮助。本文的目的在于提出一个互联网商务模式创新的分析框架,因此在很多方面没有进行深入的研究,比如在风险预测、风险评估与风险管理,这些都可以作为今后进一步研究的内容。

## 参考文献:

- [1] Paul Timmers. Business Models for Electronic Markets [M]. Journal on Electronic Markets, 1998.
- [2] Mahadevan. Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy [J]. California Management Review, 2000, (4): 55-69.
- [3] Weill, Peter, and Michael R. Vitale. Place to space: Migrating to eBusiness models [M]. Harvard Business School Press, 2001.
- [4] Long W. Lam, L. Jean Harrison-Walker. Toward an objective-based typology of e-business models [J]. Business Horizons, 2003, (9): 17-26.
- [5] 翁君奕. 商务模式创新——企业经营“魔方”的旋启 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2004.
- [6] Chung-Shing Lee. An analytical framework for evaluating e-commerce business models and strategies [J]. Internet Research, 2001, (11): 349-359.
- [7] Katz Michael, Carl Shapiro. Technology adoption in the presence of network externalities [J]. Journal of Political Economy, 1986, (94): 822-841.
- [8] Kim J. Toward the construction of customer interfaces for cyber shopping malls—HCI research for electronic commerce [J]. Electronic Markets, 1997, (2): 12-15.

# 欢迎订阅, 欢迎投稿!

电子邮箱: hmqy@hnst.gov.cn

hmqy4462231@126.com