

# 商务模式创新与价值流管理

李西远

**摘要:**静态地研究商务模式是没有意义的,在商务模式构造中价值流动是关键的内容,商务模式创新的一个主要内容是价值流管理。商务模式创新的目标是发现利润区,价值流管理的目标是扩大利润区、提高盈利能力。

**关键词:**商务模式 价值流 价值主张

**中图分类号:**F713 **文献标识码:**A

**文章编号:**1004-4914(2004)10-157-02

## 一、商务模式与价值流

对于商务模式的定义和分类虽然是热门话题,但关于商务模式的准确定义仍有待总结、整理。静态地描述商务模式是没有实质意义的,必须将商务模式的这样一个系统的活动揭示出来,掌握它的本质问题,那就是价值流动。

Mahadevan(2000)在讨论基于互联网的电子商务的商务模式时指出,商务模式是对企业至关重要的三种流——价值流、收益流和物流的惟一混合体。Dubsson-Toray等(2001)认为商务模式是企业为了对价值进行创造、营销和提供所形成的企业结构及其合作伙伴网络,是产生有利可图且得以维持的收益流的客户关系资本。Thomas(2001)认为商务模式是开办一项有利可图的业务所涉及的流程、客户、供应商、渠道、资源和能力的总体构造。Afuah和Tucci(2001)则把商务模式看作是公司运作的秩序,公司依据它建立,依据它使用其资源、超越竞争者和向客户提供更大的价值,依据它获利。Petrovic, Kittland Teksten(2001)认为商务模式描述了商业系统创造价值的逻辑,隐含在实际业务流程的背后。

翁君奕(2004)在《介观商务模式:管理领域的“纳米”研究》一文中提供了一个一般性的商务模式分析的框架。在该框架里,经过对商务模式内外五种不同环境、四个不同界面和内部构造以及不同界面和内部构造的组成要素进行分析后,给出了商务模式的定义:“商务模式是指给定环境中核心界面要素形态的有意义组合。”各个界面要素具有多种可供选择的形态,不同界面在经营中有分工差别:客户界面、内部构造和伙伴界面构成核心界面,平台界面和顶板界面构成关联界面,通过商务模式的分析可以帮助人们了解企业经营过程的脉络和特点。

完整的商务模式不但包括静态的框架,还包括在企业内部构造和不同环境主体之间的价值流动,这才是商务模式的核心问题。翁君奕的创新之处还在于通过整合的价值概念为商务模式创新提供价值分析体系,对核心界面的要素作了价值对象、价值内容、价值提交和价值回收等不同角色的统一区分;并根据在企业运用商务模式创造价值中所起作用的不同将各个界面中那些关键要素形态的组合分为价值主张、价值支撑和价值保持;在实际的经营活动中,商务模式往往是由它的价值主张、价值支撑甚至是价值保持等价值流来代表的。

一个好的商务模式回答了彼得·德鲁克(Peter Druker)古老的话题:谁是顾客?顾客价值是什么?从这个生意中我们怎么赚到钱?解释我们怎么以合理成本给顾客交付价值的突出经济逻辑。所以商务模式创新必须理解价值驱动因素,并管理好价值流。

## 二、商务模式创新与价值流管理

奥地利经济学家约瑟夫·熊彼得(1947)定义创新为“历史的、不可逆转的处理事情的变革”、“创造性破坏”。他认为所有新的组合的商业化过程应立足于下列项目的应用:1.新材料及其组成部分;2.新的工艺方法;3.新市场的开拓;4.新组织形式的引入。创新的实质涉及技术领域与商业领域两个领域的结合。创新可被视为一个事件、在商业系统中对新事物或新工艺过程的引进,一项创新将会引发其它的创新。Felix Janszen(2002)认为创新是将许多新的事物进行商业化的过程,这些新的事物可能是以下内容:新技术、新产品、新服务或新工艺为形式出

现的新应用;新市场或新的管理方法;或者上述两者或两者以上因素的组合。Soo和Timothy等作者(2002)定义创新为一个流程与产品产出,包括新产品和改进产品/服务/专利/新营销技巧/新管理工具和管理过程,许可证以及宽泛的思想领先等的混合物。

早期的文献集中于研究战略问题,商务模式被理解为技术开发和经济价值创造和融合的关键媒介。翁君奕(2003)分析说,“传统上,一提到创新人们总是与技术创新联系在一起,有的专家甚至认为技术创新在广义上是包括所有创新的。随着商务模式概念的提出,商务模式创新将成为与技术创新同等重要的活动。商务模式的创新是相对独立于技术创新且又能够有效地创造价值的。”

那么商务模式创新是什么?包括哪些内容呢?翁君奕(2003)的课题研究中对此有所界定,“商务模式创新就是在给定的平台环境下,发现客户环境、伙伴环境、内部环境以及它们关联中所存在的价值潜力,并以新的平台界面、顶板界面、客户界面、伙伴界面和内部构造的要素组合来最大限度地加以挖掘,取得能够持续超越竞争对手和现有商务模式的赢利能力。”商务模式创新可以是商务模式内不同维度和不同界面及价值流动的任何创新。

公司的成功有赖于其所应用商务模式、所处行业的经营特点以及公司经营能力三者之间的协调关系。而商务模式建立在对公司经营能力、主要市场、供应链与竞争过程的假设基础之上。随着经营环境的变化,公司主导商业模式也应作相应的调整,进行商务模式创新。

当进入以互联网为代表的新经济时代,网络赋予消费者和生产者新的发展潜力。科特勒大声疾呼,企业必须把重心从“产品投资组合”,转移到“客户投资组合”,注重客户关系管理,挖掘客户价值。企业可以用不同方式,为其产品或服务发展出创新的价值主张;有些企业借助比竞争对手更快的感应与回应客户的需求,强化了价值创造与价值传递的过程。科特勒认为新经济带来的最根本的变化是企业的思维的根本改变,是旧经济“由资产所推动的思维”为基础的商务模式——“资产投入 产品服务 通道 客户”向新经济商务模式转变——“客户 通道 产品服务 投入 资产”。

亚德里安·斯莱沃斯基等认为互联网并没有改变商业的基础:资本、创新、利润、成本控制、流动性和质量。也没有改变客户的需求,即交付价值。但却改变了价值流方向,传统的价值流开始于公司的核心能力与资产,最后是客户,形成如下价值流:“资产/核心能力 投入/原材料 产品/服务 销售渠道 客户”;新经济时代需要彻底倒转过来,转变为以客户为中心的价值流设计:“客户偏好 销售渠道 产品/服务 投入/原材料 资产/核心能力”。

客户经济时代到来的特征:供过于求、消费者成熟、信息技术(互联网)的发展。当市场格局和竞争态势发生了变化,企业所建立的商务模式必须跟上这种变化,进行创新。创新的指导方针,那就是以客户为企业的经营导向——“成为易于做生意的企业(ETDBW)”、“为客户提供他们真正想要的东西——提供额外附加价值(MVA)”。

商务模式的角色、职能就是从创新中捕捉利润。施乐公司技术派生公司的成功与失败的经验,证明成功商务模式在于三个基本面的整合:商务模式创新、动态竞争战略和企业变革。价值会在商务模式各主体之间浮现和流动,由于市场是动态的,而且竞争激烈,利润只能伴随着具有最好的经营模式的厂商,好的商务模式能突破零和游戏场。商务模式创新,就是适应新的生存环境建立新的商务模式、新价值体系。新商务模式的发展以及当前商业模式的不断完善将为客户提供更多的价值,创新主题要从“以产品为中心、重视市场份额”转向“以客户为中心,重视价值和利润”。

商务模式创新的目的是发现利润区、突破零和游戏。《发现利润区》的作者之一莫里森在该书序言里这样讲到,“价值被不断地创造出

# 供应链管理中的系统思想剖析

聂茂林

**摘要:**在供应链系统的运作过程中,处处都体现着系统的思想,深刻认识供应链管理中的系统思想,对于增强供应链成员企业之间的密切合作关系、充分发挥供应链系统的综合竞争优势具有重要的意义。文章从几个方面分析了供应链管理中的系统思想,明确提出了在供应链管理中应以系统思想为指导的观点。

**关键词:**供应链系统 供应链管理 系统思想

中图分类号:F270 文献标识码:A

文章编号:1004-4914(2004)10-159-02

## 一、引言

系统观点认为,供应链是一个由若干相关企业组成的大系统,是在特定的环境下、为了实现特定的目的而形成的。供应链系统与企业系统的主要区别是,供应链系统具有其成员企业(单个企业系统)所不具有的新的功能,这种新功能集中体现在供应链系统的综合竞争能力上。这种功能上的区别,也正是供应链系统之所以能够在新的竞争环境下形成、发展的根本原因。供应链管理就是对供应链系统的构成与运作所进行的管理。相对于单个企业的传统思维和运作模式而言,由于供应链系统具有不同的思维方式和运作模式,具有许多新的特点,所以供应链管理也具有许多新的内容。

在供应链系统的运作过程中,处处都体现着系统的思想,系统思想指导着供应链中每一个成员企业的具体行为。深刻认识供应链管理中的系统思想,对于增强供应链成员企业之间的密切合作关系、充分发挥供应链

系统的综合竞争优势具有重要的意义。本文针对供应链管理研究中偏重于探讨具体技术和运作手段的现状,从几个方面分析了供应链管理中的系统思想,明确提出了在供应链管理中应以系统思想为指导的观点。

## 二、供应链构建中的系统思想

供应链的构建有着明确的目的,系统思想指导下的可行的供应链设计策略和方法是实施供应链管理的基础。在研究供应链的构建时,应站在系统整体功能实现的高度去观察、思考问题。目前所提出的供应链设计策略和方法虽然不多,但有影响力的、具有代表性的都是从系统的角度来进行研究的。例如,基于产品的供应链设计策略,就是从市场竞争环境的分析入手,明确产品的市场需求、产品的类型和特征;综合分析企业的现状、竞争对手的情况,针对存在的问题分析供应链设计项目的必要性;根据产品生命周期不同阶段所应采取的不同供应链策略,提出供应链设计的目标;分析供应链的组成,提出组成供应链的基本框架,并分析和评价供应链设计的技术可能性;通过上述系统分析,使所设计的供应链类型与企业产品类型相匹配,从而实现企业产品和供应链的有效组合,以供应链系统整体功能的实现来发挥供应链的综合竞争优势。整个设计过程始终以供应链系统为研究对象,充分体现了供应链构建中的系统思想。

## 三、供应链合作关系中的系统思想

供应链合作关系是供应链中的供应商与制造商之间、制造商与销售商之间在一定时期内的共享信息、共担风险、共同获利的协作关系。也可以理解为一个系统内,组成要素之间的相互作用、相互依赖的关系,这种关系

形成于特定的环境之中,基于共同的利益,有着共同的目标。

供应链战略合作伙伴关系,体现了企业间资源集成和优化利用的系统思想,供应链各成员企业通过同步化的协同运作,来取得供应链系统总成本和总库存水平不断降低、产品质量不断提高、市场响应速度进一步加快、顾客满意度进一步改善的效果,从而使供应链各成员企业在系统整体目标的实现中共同受益。

供应链合作关系的确立,核心内容是合作伙伴的选择问题;而合作伙伴选择的焦点又集中在合作伙伴评价指标体系的建立上。目前对这方面的研究比较多,虽然有些评价方法缺乏系统的观念,并且因不具备现实性和可操作性而只能纸上谈兵,但大多数评价方法仍然是从供应链系统整体运作效果最优的角度出发,主流仍然是在系统思想指导下来进行分析和研究。

## 四、供应链管理环境下生产计划与控制中的系统思想

企业的经营活动是以顾客需求驱动的、以生产计划与控制活动为中心而展开的,这一点,在供应链管理环境下也不例外。需要明确的是,基于单个企业的生产计划和控制与供应链管理思想和模式存在着很大的差距,企业只有通过建立面向供应链管理的生产计划与控制系统,才能真正从传统的管理模式转向供应链管理模式。

在供应链管理环境下,同步化运作要求企业的生产计划和控制必须考虑与上下游企业间的协调,保持供应链企业间生产节奏的一致性。供应链上任何一个企业的生产与控制决策都会影响供应链其他企业的决策,因

来,同时在不断地消失,但它始终是从输家转移到赢家”。所以要识别利润区:(1)可能带来高盈利的利润区在不断变化和移动之中,客户并非原地不动,企业设计必须对客户的变动作出反应。(2)新经济秩序的特征不是均衡,而是流动。(3)新的消费者能力和企业竞争力已改变了市场结构,构成今日市场的三大要素:客户价值、核心能力、合作网络。(4)在新经济背景下掌握价值流的推动要素。客户价值要求企业经营一家“以客户为中心”的公司,把重心放在客户价值和客户满意度之上,发展出能回应客户偏好的渠道,以客户的终身价值来获取利润。(5)企业必须突破以销售为唯一目标的思考路径,必须思考客户的终身价值,即预期可以从客户身上获得多少未来利润的现值。(6)企业的目标在于为客户带来长期的价值,并因此创造出关系维系更长久的客户。

## 三、总结

通过以上分析我们知道,商务模式各要素组合可以有很大的不同,商务模式可以相同,但缺乏价值流管理的商务模式注定要失败。这体现

了一种新的商务模式架构的思路:顾客至上、价值流优化、系统各主体相互联系,为最终客户能够带来价值增值。

[本文为国家自然科学基金(项目编号:70272013)研究项目]

## 参考文献:

1. 翁君奕. 介观商务模式:管理领域的“纳米”研究. 中国经济问题, 2004(1)
2. [美] 菲利普·科特勒, 迪派克·詹恩, 苏维·麦森西. 科特勒营销新论. 中信出版社, 2002
3. [美] 亚德里安·J·斯莱沃斯基, 大卫·J·莫里森, 劳伦斯·H·艾伯茨, 保罗·G·克利福德. 发现利润区. 中信出版社, 2000

(作者单位:厦门大学管理学院 福建厦门 361005)

(责编:吕尚)