

商业模式设计对节俭式创新的影响机制研究

赵蓓¹, 兰福音¹, 刘雪峰¹, 焦豪²

(1. 厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005; 2. 北京师范大学 经济与工商管理学院, 北京 100875)

摘要:当前,节俭式创新受到业界和学界的广泛关注。为更好地寻求资源约束与消费者对“足够好”产品需求之间矛盾的解决办法,基于商业模式设计视角,以阿里巴巴的淘宝和淘工厂模式为研究对象,通过案例研究法探讨效率型商业模式和创新型商业模式对节俭式创新的影响机制。案例分析结果表明,效率型商业模式通过商业模式画布中的客户细分、渠道、成本结构来影响节俭式创新;创新型商业模式则通过价值主张、收入来源、合作伙伴来影响节俭式创新。

关键词:节俭式创新; 商业模式; 淘宝; 案例研究

中图分类号: F272.3 文献标识码: A 文章编号: 0438-0460(2018)02-0117-11

一、引言

当今持续关注价值的世界充满着易变性、不确定性、复杂性以及模糊性,相对明确的一点是:消费者对更高质量产品的无限需求不断提高,而用来满足这种需求的资源可得性却仍然受到限制。协调这对矛盾正逐步成为我们时代最大的商业挑战,用更少的资源创造更多的价值(Doing more with less)(Radjou & Prabhu, 2014)将是一个非常重要的长期商业战略。当前全球经济在缓慢复苏,但增长依然乏力,通货紧缩压力依旧吃紧,贫富差距在进一步拉大。跨国公司继续扩张难度加大,厌恶风险,纷纷减缓投资力度并开始关注和抢占新兴市场。这种新兴市场购买力相对较低,但市场需求巨大,特别是包括一批不断涌现的中产阶层,即按照2005年购买力平价计算,每天收入大约在2美元到13美元的人群(Prahalad, 2010)。这批人群数量迅速增长,预测显示,最近几年中国的家庭收入超过了基本需求且年收入约在5000美元的数量翻了四倍,从2008年的0.55亿到2013年的2.12亿;在印度,预计到2020年大约有5%的家庭收入能达到每年4000美元(Williamson & Zeng, 2009)。很多企业,特别是来自中国(如格兰仕、海尔)和印度(如Tata's Nano)的企业,用低成本提供优质的顾客价值(Brown & Hagel, 2005; London & Hart, 2004),从而实现快速发展。这些企业的成功在于用足够好且能支付得起(good-enough and affordable)的产品来满足那些受资源约束的消费者的需求。这种做法被称之为节俭式创新(frugal innovation)。

节俭式创新一出现便受到实业界的广泛持续关注,很多企业通过开展节俭式创新而获利。印度的塔塔集团以摩托车的成本为广大平民制造了十万卢比(按2016年2月19日汇率折算,约为

收稿日期: 2017-09-23

基金项目: 中央高校基本科研业务费项目“动态环境下的人力资源管理创新与人力资源开发研究”(20720151204)

作者简介: 赵蓓,女,河南新乡人,厦门大学管理学院教授、博士生导师; 兰福音,男,福建武平人,厦门大学管理学院博士研究生; 刘雪峰,男,四川南充人,厦门大学管理学院教授、博士生导师; 焦豪,男,河南驻马店人,北京师范大学经济与工商管理学院副教授。

9510 人民币元)的小车。GE公司于2010年将高端系统的数字技术运用在小型设备中,为众多中国经费不足的基层医院研发出便携式CT设备Brivo。美敦力公司通过与目标国合作方的合作,向印度和中国市场推出便携式血透设备,满足了广大中低消费者的血透需求。中国的格兰仕公司研发的体积小、高效节能的低价微波炉以畅销全球市场。然而,节俭式创新的理论研究却相对滞后,鲜有文献对商业模式设计与节俭式创新的关系进行研究。Winterhalter等(2014)从商业模式角度研究企业如何组织节俭式创新,研究发现存在一种节俭的商业逻辑,企业基于这种逻辑可以建立不同的商业模式。Bhatti(2012)认为重新思考商业模式和重构价值链有利于资源更合理地使用,从而推动企业的节俭式创新。因此,有必要进一步探讨商业模式设计对节俭式创新的影响机制。特别是当今全球快速变化的高科技竞争环境,创新资源极度分散,变化迅速,许多中小企业资源可获得性难度逐步加大,资源约束进一步恶化。在此背景下研究商业模式设计对节俭式创新的影响机制,具有重要的理论及现实意义。

二、文献回顾与梳理

(一) 节俭式创新

目前,节俭式创新研究主要围绕定义界定以及与可持续发展的关系方面展开。学术界就其概念尚未有统一的定义,学者们从自身研究视角及不同的情景给出了不同的节俭式创新概念。Prahalad和Mashelkar(2010)认为节俭式创新是一种现象,重点强调用更少的成本为消费者提供更多更好的产品或服务。Bhatti(2012)从运营角度出发,认为节俭式创新是通过重新定义商业模式、重新构造价值链和重新设计产品等不同方式使用资源,以可伸缩且可持续的方式,以更低的成本服务使用者,从而开拓更多的市场。Tiwari和Herstatt(2012)认为,节俭式创新是在整个价值链中通过使用最少的材料和财务资源给消费者提供高质量标准的产品和服务,不仅降低产品价格,而且降低客户对产品的总体拥有成本。我们认为,节俭式创新的内涵应至少应包括以下三点:首先,节俭式创新的消费者来自新兴市场尤其是“金字塔底层(bottom of the pyramid, BOP)”,因此开展节俭式创新活动需要充分考虑到该市场消费者的具体情况(如低收入、低购买力)和不同需求。其次是成本概念,不仅仅是产品价格,更应该强调消费者对产品的总体拥有成本。即要从整条价值链(包括发展、制造、分销、消费以及处理等)综合考虑成本概念。最后是质量概念,要符合消费者可接受的质量标准,最起码应该“足够好”的产品。在节俭式创新与可持续发展的关系方面,如Mario和Soumodip(2016)通过研究草根创业者的节俭式创新进行了可持续发展新的探索。Jarkko等(2016)探索了水和能源领域的节俭式创新对可持续发展的启示。

(二) 商业模式设计

已有文献中专门研究商业模式设计的较少,而且大多数是围绕商业模式构成要素的模型化视角进行的定性研究。Zott和Amit(2002)提出了关于商业模式设计的理念,并探讨了它们与绩效之间的关系。Amit和Zott(2001)考察了59家美国和欧洲电子商务上市公司的价值创造过程,提出了电子商务价值创造的四种来源,分别是新颖性(novelty)、效率(efficiency)、互补性(complementarities)以及嵌入性(lock-in)。在此基础上,Zott和Amit(2010)提出了活动系统观的业务模式设计要素(design elements)及设计主题(design themes)。设计要素包括内容(content)、结构(structure)和治理(governance)。其中设计内容是指活动的选择,结构是指活动之间的相互联系,而治理是谁来执行这些活动。设计主题主要包括创新型(novelty-centered)、效率型(efficiency-centered)、互补型(complementarities)及嵌入型(lock-in design)。创新型业务模式设计的本质是使用新的活动、新的活动间的联系方式以及新的活动治理方法。效率型业务模式设计是指企业如何通过活动系统的设计减少交易成本实现更高的效率。互补型业务模式设计强调各种产品、活动、资源或技术的组合能

够为消费者创造更多的价值(Amit & Zott 2001)。嵌入型业务模式设计是为了防止客户和战略合作伙伴流向竞争对手,同时提高顾客的重复交易,维持和改善买卖双方之间的关系。主要关注的是转换成本及网络外部性。

(三) 已有研究述评

回顾已有研究可以发现,节俭式创新已引起了学者们极大的关注。节俭式创新是已被证明的用来解决资源稀缺、创造更多价值的一种有效手段,即通过减少稀缺资源的使用,创造更多的商业和社会价值。现有节俭式创新文献主要是以印度及欧美企业创新实践为研究情境,更多的是关注产品创新,鲜有文献从中国情境角度研究节俭式创新,故开展以中国企业创新实践为情境的节俭式创新研究显得十分必要且意义重大。此外,已有文献只强调整式创新需要重新思考商业模式(Bhatti 2012; den Ouden 2012),并没有深入探讨商业模式与节俭式创新的关系,尚未开展商业模式设计对节俭式创新的影响机制研究。

三、研究设计与方法

(一) 案例研究方法的选择

本文采用案例研究方法。首先,案例研究方法作为一种常用的质性研究方法,最适合用于回答“为什么(why)”和“怎么样(how)”的问题(Yin,1994)。本研究旨在探索商业模式设计与节俭式创新之间的关系,试图揭开商业模式设计与节俭式创新的影响机制这一“黑箱”,正是一个“怎么样”的问题。其次,现有文献尚未涉及和深入解答商业模式设计与节俭式创新之间的关系以及影响机制问题,因此需要运用探索性案例研究方法(陈晓萍等,2008)。最后,本研究采用多案例的归纳性研究范式,能够更加有效地收集和对比研究数据,通过案例之间的相互印证和补充来实现单个案例的复制与拓展,大大提高理论的普适性(Yin,1994),也进一步提高本研究的外在效度。

(二) 案例研究对象的选择

对于案例的选择,Eisenhardt(1989)提倡选取典型案例,并且指出,随机样本不仅是不必要的,而且还是不可取的。Pettigrew(1990)强调应当选取典型和极端的案例研究样本更合适。Yin(1994)也要求选择案例时注重样本的重要性或者极端性。

因此,淘宝模式的案例选择标准如下:(1)企业应当有开展B2C业务,在天猫或淘宝开店,进行线上交易,且线上业务占到公司的一半以上;(2)企业在行业中具有典型的代表性;(3)企业相对于同行业竞争对手具有明显的竞争优势,尤其表现在开展线上业务后呈现的成本优势。根据上述标准,本研究中淘宝模式的案例选择辽宁葫芦岛泳装产业的A、B、C 3家企业。理由如下,葫芦岛是我国三大泳装生产基地中之一,借助于阿里巴巴电子商务平台后,葫芦岛泳装产业实现转型,通过节俭式创新,共拓全球泳装市场。而A、B、C 3家是葫芦岛泳装借助电商平台进行节俭式创新成功的典型代表。因此,我们认为这3家企业的选择对本研究来说是合适的。

淘工厂模式的案例选择标准如下:(1)必须是经过阿里巴巴认证过的淘工厂。(2)原来从事的是外贸业务,但现在面临转型。开展淘工厂业务后,节俭式创新效果明显,淘工厂订单比重占30%以上。(3)生产制造型企业。根据以上标准,本研究的淘工厂模式选取的案例企业分别是D、E、F。理由是,这3家企业符合本研究的研究问题,是经过认证为比较优质的淘工厂,在互联网时代传统制造业实现转型升级的典型代表,在节俭式创新方面也做得比较成功。因此,这3家案例样本的选择对本研究也是合适的。

(三) 数据来源

本研究的数据来源主要包括三类,即面对面访谈、直接观察、二手资料。研究小组一行三人在2015年8月,先后去杭州、葫芦岛就课题相关研究问题进行调研,访谈了6家企业的相关中高层管

理者。面对面访谈主要以半结构化的形式进行,与每位访谈对象交流的平均时间约为100分钟,访谈过程中三人分工明确,一人专门负责提问,一人负责记录,另外一人在征得访谈对象的同意后负责录音。基本上以录音的记录方式为主,研究人员的书面方式为辅。在每次访谈结束后,研究成员结合书面记录要点,对录音资料进行了整理汇总,再以电话回访的形式跟企业负责人进行进一步的确认。同时,在访谈结束后,企业安排参观,在参观走访的过程中,对一些与研究相关的问题进一步提问,企业负责人进行回答,专人负责做好相关的记录。此外,研究成员平时收集了大量关于案例企业的内部资料以及其他二手资料,包括企业领导人的发言、媒体报道等,并对这些资料进行了归纳整理。在数据收集过程中,注重不同信息来源的相互验证,通过三角检验,实现数据的收敛(潘绵臻、毛基业,2009)。并且对每个企业都根据研究问题设计了调研计划,包括研究目的、所需资料、拟访谈人员及访谈提纲等,以提高本研究的信度(Yin,1994)。

(四) 数据分析

在案例分析之前,需要对构念进行比较清晰的界定,再从案例中获得实证数据(毛基业、李晓燕,2010),界定清楚各个构念的内涵,才能为后续的访谈资料文本及二手数据提供分析依据。(1) 商务模式设计测量变量:参照Zott和Amit(2010)的观点,结合本研究的实际,对商务模式设计类型,定位在效率型商务模式设计和创新型商务模式设计两种。(2) 节俭式创新测量变量:根据Radjou和Prabhu(2014)的观点,本研究主要从价值和资源两个角度出发,用“更多的价值/更少的资源”这个比值来度量节俭式创新,在案例研究中关注的信息是,企业如何在节省资源的同时,实现价值的提升。(3) 商业模式画布各要素的测量:参照Osterwalder和Pigneur(2010)对商业模式画布的观点。

本研究使用数据编码和归类的方法对经过归纳整理并经过验证后的二手资料、录音文本、访谈记录进行分析。为确保数据分析的信度(潘绵臻、毛基业,2009),由本文作者之一先行独自进行编码工作,然后由另一名作者进行校对,对有异议之处进行商议讨论并达成一致意见,最后向课题组汇报,确定最终编码方案。首先,根据卡麦兹(2009)的观点进行初始编码和聚焦编码。通过初始编码进行原始资料的概念化,再把初始概念聚焦归类到商业模式设计、节俭式创新等类别,进而整理出各企业的基本内容。最后进行跨案例研究,通过分析和归纳单案例中提炼出的结果,以期找到一个能够分析商业模式设计如何影响节俭式创新的研究框架,从而得出一些有意义的假设命题。

(五) 信度和效度

郑伯坝、黄敏萍(2008)提出了案例研究质量的四个评价标准,分别是建构效度、内在效度、外在效度、信度。遵循他们的标准,我们对本研究进行了信度和效度的控制与检验(详见表1)。

表1 保证信度和效度的研究策略

检验	策略	策略的使用阶段	具体操作
建构效度	数据来源的多元性	数据收集	数据来源:面对面访谈、现场观察、二手资料
	调研报告文本内容的核实	数据收集	将调研6家企业所形成的报告文本分别反馈给各自企业高管进行核实和确认,保证内容的准确性
	形成清晰的证据链条	数据收集	研究问题—原始资料获取—相关构念提取—初步构建理论—理论与数据的检验和修正—形成最终理论
内在效度	建立解释	数据分析	事先陈述可能的命题,再检验命题与数据的吻合度
	对立的竞争性解释分析	数据分析	多名研究人员提出解释,并寻找各自的对立解释,根据数据进行审核并修正原解释

续表 1

外在效度	理论导向	研究设计	本研究通过回顾相关理论,建立分析框架,实现现有理论与本案例研究的对话
	多案例研究	研究设计	多案例对比分析,增加本研究的普适性
信度	周密的案例研究计划	研究设计	课题组多名成员多次讨论、修正,形成最终的研究计划书
	案例资料库的建立	数据收集	对所收集的资料进行归类整理,建立资料库
	重复实施	数据分析	不同研究人员分别对数据进行分析,对比各自结果,讨论、修正,形成最终统一意见
	多类型证据源	数据分析	呈现访谈内容、现场观察、二手资料等多种类型的证据

四、研究发现与概念模型

本文通过阿里巴巴的淘宝和淘工厂商业模式来研究商业模式设计对节俭式创新的影响,结合 Zott 和 Amit(2010)对商业模式设计的观点,淘宝模式更多的是从成本和效率角度出发使平台上参与各方受益。而淘工厂模式则是为解决淘宝卖家货源,对前端供应链进行控制,提升产品品质问题,完善商业生态。因此,本研究将淘宝模式界定为效率型商业模式,而淘工厂模式界定为创新型商业模式。

(一) 效率型商业模式对节俭式创新的影响

传统的线下模式中(见图 1 左半部分所示),产品从生产到消费者市场中间环节太多,导致产品价格过高,跟不上市场消费需求的变化,产品堆积严重。交易和竞争仅仅局限于某个地理区域,买卖双方信息不对称严重,讨价还价能力差别明显,买方常常处于弱势地位。该模式中,企业商业生态不完善,许多企业经常担心原材料的供应、产品的销路、融资等问题,因此,迫切需要进行业务模式创新,完善企业商业生态系统。

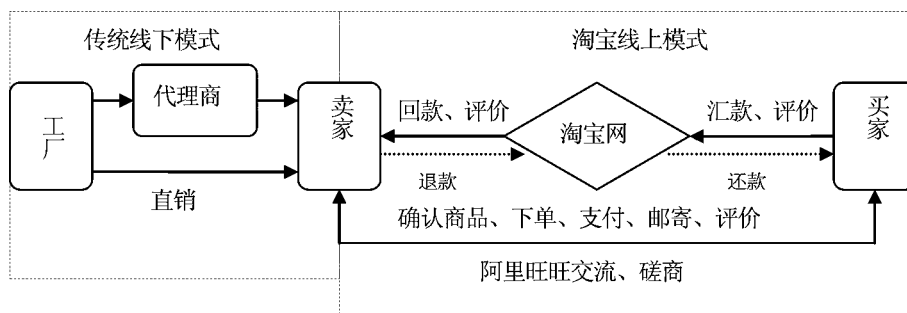


图 1 传统的淘宝模式图

阿里巴巴集团于 2003 年 5 月推出了淘宝网(www.taobao.com)颠覆了传统模式。买卖双方以及淘宝交易平台是其主要构成要素(见图 1 右半部分所示)。淘宝模式主要有几大亮点,一是所有会员免费;二是使用支付宝网上交易;三是买卖双方通过阿里旺旺实现沟通畅通无阻。淘宝模式的创新,创造了一个网络效应巨大的在线市场,实现了零售环节电子化,海量的卖家与买家聚集在同一个在线市场,大幅度提高了买卖双方的匹配效率,降低了交易价格,推动了阿里集团的节俭式创新。下面结合案例企业分析淘宝模式对节俭式创新带来的影响。

1. 效率型商业模式、客户细分与节俭式创新

客户是商业模式的“心脏”(Osterwalder & Pigneur 2010),顾客需求的异质性和企业自身资源

的有限性决定了企业必须进行市场细分。阿里巴巴淘宝模式的市场定位是中小企业的 B2C 和 C2C。因此,淘宝从成立开始就定位为服务并帮助中小企业的持续成长。阿里巴巴经过长期的市场调研发现,传统模式的产品到达消费终端环节太多,产品价格过高,跟不上市场消费需求的变化,产品堆积严重。交易和竞争往往局限于某个地理区域。阿里集团的前期细分市场调研表明,传统模式中,大型企业尤其是国有大型企业凭借着雄厚的资金,渠道建设非常完善,产品销路顺畅。而资金匮乏的众多中小企业举步维艰,渠道不畅,产品积压严重,期望能以较少的成本拓宽产品销路。为迎合市场需求,阿里集团于 2003 年 5 月推出淘宝模式。淘宝颠覆传统业务模式,开创在线市场,产品直接面对消费者,交易和竞争不受地理区域限制,对所有会员采用免费形式。该模式满足了中小企业大众市场需求,深受中小企业的青睐。葫芦岛泳装企业长期以来依赖传统的线下实体店批发、零售业务,销售渠道单一,销量有限。随着电子商务快速发展,颠覆了泳装产业传统的销售模式,众多泳装企业通过电商平台,发展线上业务,线上下单与线下体验相结合。泳装协会余会长介绍,“截至目前,葫芦岛泳装电商用户近 4000 家,年销售额突破 35 亿元,约占国内泳装网络销售的 70%。”余会长同时补充,“没有电子商务,就没有我们泳装产业的今天。”特别是 2014 年 11 月 11 日,全国首家泳装跨境电子商务平台正式开放,结合相关配套的物流仓,形成了线上虚拟产业集群。主要从事外贸出口的 A、C 企业因此而受益颇多,如虎添翼。A 公司的张总强调,“阿里的淘宝模式定位准确,迎合了客户的需求,依托其强大的信息技术,创立了网上交易模式,突破了传统模式受时空的限制。”C 公司王总补充说,“阿里希望把直接消费者培养成为自己的忠诚用户,为此不惜在淘宝上继续投资 20 个亿来完善消费模式,如今,事实证明该措施的确明智之极,而且阿里能够动态地调整商业模式以适应客户的需求。这或许可以解释为什么淘宝现在是最大的网上购物平台。”此外,很多消费者个人也通过平台开设淘宝店,开始自我创业,最终实现自我价值。因此,该模式还有利于促进社会就业。阿里巴巴通过相对较少的资源(人力、物力、财力)开创淘宝模式,真正实现了以支付得起的、“足够好”的产品满足了大众市场的需求。根据以上分析,我们提出:

命题 1: 效率型商业模式设计通过准确的客户细分,集中企业的有限资源为某一客户群体提供差异化服务并帮助其实现价值,在此过程中动态的调整商业模式,用较少的资源投入,为客户创造更多的价值,从而推动企业自身的节俭式创新。

2. 效率型商业模式、渠道与节俭式创新

渠道描述的是一家企业如何与客户沟通并把价值主张传递给客户细分市场。阿里的淘宝模式推出后,对企业的销售渠道产生了根本性的变革,创造了一个具有巨大网络效应的在线市场。企业可以开设企业店铺,通过店铺的宣传与推广,直接面对终端消费者市场,开展线上业务。大大降低了渠道建设成本,提供满足消费需求的产品,增加了企业柔性。很多企业采用线上线下结合,线上下单与线下体验相互补充。A 企业的张总提到,“以前都是在实体店铺和卖场进行批发和零售,从来没有类似淘宝这种平台和服务。现在有了淘宝模式,能够在线上直接面对消费者,了解他们的需求,大大拓宽了销售渠道,降低了成本。”B 企业赵总说,“我们企业一路走来异常艰难,销路是最大的一个难题,电商模式的出现拯救了我们,大大拓宽了整个葫芦岛泳装产业的销路。”网络渠道创新使得消费者具备更高的控制权和更多的选择性,降低了服务传递过程中包括人力在内的诸多资源消耗,提高了效率,同时增加了消费者的服务总需求,改善了整体市场绩效。因此,淘宝模式的成功推出,盘活了诸多企业的销售渠道,帮助企业节省了许多渠道建设成本,实现了阿里集团自身的节俭式创新。通过以上分析,我们提出:

命题 2: 效率型商业模式设计借助移动互联网及社交媒体网络等信息技术,通过渠道创新优化企业资源,以较少的资源消耗帮助目标客户盘活渠道通路,降低市场交易成本,提高市场竞争能力,实现了企业自身的节俭式创新。

3. 效率型商业模式、成本结构与节俭式创新

成本结构是指运营整个商业模式所需的最重要的成本构成。淘宝模式的成本结构可界定为成本驱动型(cost-driven),主要侧重于在每个环节或工艺都强调尽可能地降低成本。成本驱动型成本结构的目的是创造和维持最经济的成本结构,可以采用低价的价值主张、最大程度的自动化以及广泛外包(Osterwalder & Pigneur 2010)。阿里巴巴集团通过搭建淘宝平台,把买卖双方引导至平台上进行线上交易,创造性地研发出独特的支付宝交易方式。阿里集团通过对平台卖家的规范实现产品和服务的标准化、流程化,大大优化了卖家所提供产品和服务的成本结构,从而降低了交易价格。对卖方而言,在线市场交易,节省了巨额的渠道建设成本,直接与消费者面对面沟通,及时了解消费者需求,提供客户支付得起的、足够好的产品和服务,在增加卖家柔性能力的同时通过薄利多销,以较少的利润边际的大量累积实现利润。同时在很大程度上增加了卖家的针对性和柔性。对买家,该模式提高了产品的可达性,在线平台上货比三家,非常便捷,提高了讨价还价能力,大大节省了消费者购买商品的时间和成本。在访谈中,B企业赵总强调,“淘宝模式是一种彻底的颠覆式创新,通过整合供应商、生产商、消费者、物流方、金融机构、电信服务商等众多合作伙伴资源,一起经营和完善电子商务生态系统,对淘宝卖家和消费者而言也都是非常经济和便捷,多方共赢,真正做到以最少的资源消耗实现最大的社会价值。”因此,淘宝模式是阿里集团节俭式创新的成功写照。通过以上分析,我们提出:

命题3:效率型商业模式设计通过整合利益相关者资源,优化成本结构,加强成本控制与预测,强调多方共赢,在保证产品或服务的前提下,以最经济的方式为客户创造更多的价值,从而实现节俭式创新。

(二) 创新型商业模式对节俭式创新的影响

淘工厂是阿里巴巴旗下1688事业部于2014年3月正式推出的一个链接淘宝卖家与优质工厂的全新平台,旨在帮助工厂实现电商化转型,解决淘宝卖家找工厂难、新款开发难、试单难、翻单难等问题,从而真正打造贯通整个线上供应链的生态体系。淘工厂模式(见图2左半部分所示)最大特点在于生产上更适合淘宝卖家需求,富有柔性化。淘宝卖家可以先多款式小批量试单,市场需求款式能快速翻单。下面结合案例企业详细分析淘工厂模式对节俭式创新带来的影响。

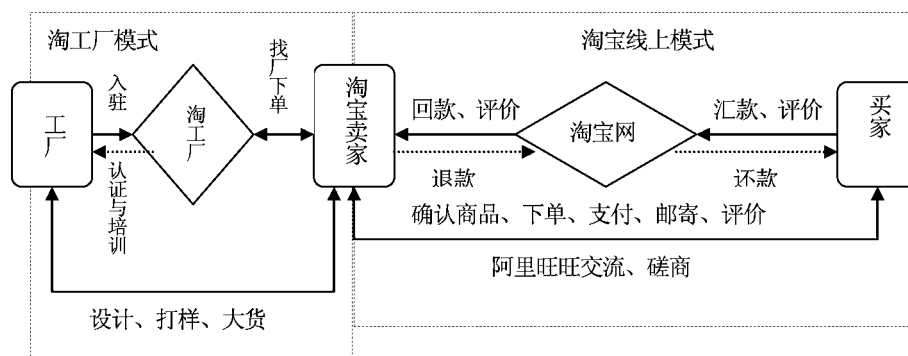


图2 淘工厂模式

1. 创新型商业模式、价值主张与节俭式创新

独特、鲜明、清晰的价值主张是企业战略的基石,是商业模式创新的前提。淘工厂模式的价值主张则体现在以下几个要素:新颖性、性能、个性设计、定制化、成本削减、可达性、便利性。对众多淘宝卖家来说,淘工厂是个新鲜事物,满足了淘宝卖家找工厂难、新款开发难、试单难、翻单难等问题,从而真正打造贯通整个线上供应链的生态体系。该模式对卖家和消费者来说,从原料的源头上开始控制质量,很大程度上提高了产品的品质、性能与信誉。淘工厂模式柔性化、定制化程度高,淘

宝卖家可以根据市场的需求进行小批量试单及后续大批量翻单,参与样品的个性化设计,提高R&D能力与水平。在此过程中,大大降低了卖家线下寻找工厂生产、设计新款以及试单翻单的时间与成本,提高了卖家的运作效率,增强了企业持续的竞争优势。同时,该平台给许多面临转型的传统制造企业提供了契机,也给淘宝卖家在货源、新款开发、小批量试单、后续批量翻单等带来极大的便利性。调研的D、E、F三家企业中,D、E两家是传统的外贸出口型企业,F企业也是一直经营传统的线下毛绒订单业务。如今只有D企业还在接少量的外贸订单,E、F两家已经全部经营淘工厂订单。经过对三位总经理的访谈,他们均表示“淘工厂模式是非常好的一个平台,价值主张非常清楚,对传统外贸出口型企业的成功转型升级提供了方向,工厂的柔性化生产能非常好地满足淘宝卖家的个性化需求,两者实现很好的匹配。从这点上来说,阿里集团了不起。”因此,阿里集团推出的淘工厂模式,通过设计独特的价值主张,清楚地阐明了该模式的业务本质,帮助解决了工厂和淘宝卖家存在的问题,实现了各利益相关者的价值,从而推动了阿里集团的节俭式创新。基于以上分析,我们提出:

命题4:创新型商业模式设计通过独特的价值主张,清晰地阐明业务本质,以比较经济的运作方式,为目标客户创造更多价值(如产品质量控制、创新与设计能力的提高、持续的竞争优势等),从而实现企业的节俭式创新。

2. 创新型商业模式、收入来源与节俭式创新

收入来源是任何商业模式的动脉,是用来描绘企业从每个客户细分市场获取的已扣除成本的现金收益。商业模式创新将带来收入模式的改变,淘工厂模式的收入来源主要包含以下几个方面:一是会员费。服装加工型商家首先需要加入阿里巴巴集团的“诚信通”,它主要有三大功能:建网站、引流量、促交易。包含整套企业建站服务、三大市场特权吸引买家专注(买家搜索有限提示、采购必应优先报价、专场活动优先报名)、专业营销利器获得网络订单(第三方权威认证、诚信档案、询盘管理、精准营销)。商家加入“诚信通”按年收费,这是主要的收入来源。二是广告费。淘工厂平台上有庞大的淘宝卖家市场、点击率高,因此网络广告也是主要盈利来源,按照网页不同位置及不同的广告类型收取不同标准的费用。三是竞价排名。商家为了使企业的搜索信息排在前面,纷纷加入排名竞价。阿里巴巴的竞价排名只有诚信通会员才能享有搜索排名服务,当淘宝卖家在阿里巴巴搜索产品供应信息时,竞价企业的各种信息排在结果的前三位,第一时间被买家找到。四是增值服务收入。企业认证、搜索引擎优化、独立域名等增值服务,在服务商家的同时也增加了阿里集团的收入。对于工厂来说,由于实现成功转型,销路大开,订单量不断增加,支付宝支付大大缩短了账期,提高了企业的现金回款速度。对淘宝卖家,由于货源质量得到控制,产品质量与信誉不断改善,由此带来收入的持续增加,实现较高的边际利润。在调研走访的三家淘工厂企业,F是“金牌工厂”,D、E都是“银牌工厂”。三个企业的老总均认为,“加入淘工厂,成本较低,能够实现企业的成功转型,特别是竞价排名及相关增值服务能够解决工厂的一些内在需求,提高了企业知名度,节省了许多品牌推广及产品宣传等相关费用,物超所值。而对淘宝卖家而言,由于提高了产品质量带来了收入的持续增长。”F企业的王总补充说,“我们对认证及搜索引擎等增值服务的感受是最深的,我们企业现在是金牌工厂,诚信度高,客户信任。客户打开搜索引擎,能够第一时间弹出我们企业的相关信息,这对需要找工厂生产的淘宝卖家来说非常便捷。”由此可见,阿里投入很少的资源搭建淘工厂这个平台,实现淘宝卖家与线下优质工厂的对接,解决了他们的内在需求,成功实现阿里集团的节俭式创新。根据以上分析,我们提出:

命题5:创新型商业模式设计着眼于从宏观层面重新定义客户的新需求,根据需求提供对应的解决方案,通过改变收入模式实现商业模式创新,以较少的资源投入实现各利益相关者的更多价值,从而推动企业的节俭式创新。

3. 创新型商业模式、合作伙伴与节俭式创新

合作伙伴描述的是确保商业模式有效运作所需的供应商和其他利益相关者间形成的网络。淘工厂模式是整合淘宝卖家与优质工厂推出的全新平台。平台上淘宝卖家和工厂构成了买卖双方,也是通过支付宝进行网上交易。该模式充分整合了工厂和淘宝卖家双方的需求,许多传统制造工厂遇到发展瓶颈,迫切面临转型升级,寻找新的出路。而淘宝卖家则因为产品质量不佳而广为诟病,同时也存在找厂难、新款开发难、试单翻单难等问题。淘宝卖家通过平台页面跟感兴趣的加工制造厂进行询盘、发盘以及还盘,甚至可以进行小批量尝试,对一些爆款可进行后续的大批量翻单。因此,淘宝卖家、线下优质工厂、相关第三方物流公司、金融机构等构成了该模式的合作伙伴关系。通过利益相关群体的整合,实现淘工厂模式的最优化,同时也降低了整体运作的风险和不确定性。淘工厂平台同时解决了淘宝卖家和制造工厂的问题,进一步完善了电子商务生态系统。同时,通过对淘工厂商业模式的设计,工厂和淘宝商家实现互动式创新,工厂和商家共享数据和消费者信息,极大地提高了研发效率,实现对消费者需求的快速响应。F公司(“金牌工厂”)的王总明确指出“我们加入淘工厂就是看中了该平台中海量的淘宝卖家市场,我们了解他们的需求。但是淘工厂模式要长远健康发展必须要求阿里不断完善淘工厂模式,携手合作伙伴一起共建生态系统。当然我们这些制造企业也要不断追求卓越,严格管理,真正提高我们的品质,同时尽最大可能降低成本,只有这样才能有更多的买家青睐我们。”因此,阿里巴巴通过整合利益相关者,与合作伙伴一起,真正做到了以小的资源投入实现了各方的价值需求,也推动了阿里集团的节俭式创新。基于以上分析,我们提出:

命题6:创新型商业模式设计通过整合利益相关群体,建立良好的合作关系及价值共享机制,携手合作伙伴共建和谐商业生态系统,以较少的资源消耗满足各自价值需求,进而实现企业的节俭式创新。

五、研究结论与展望

(一) 研究结论

本文得出如下结论:第一,节俭式创新是解决资源稀缺问题的最好途径。资源稀缺是企业尤其是中小企业面临的共同特征,如何用更少的资源做更多事情,为更多的客户服务,这是企业共同面临的问题。节俭式创新能用更少的资源投入给客户创造更多的价值,是解决这一难题的最好方法。第二,节俭式创新需要对商业模式再设计。节俭式创新的产出是要给客户创新更多的价值,而企业往往都是通过独特的商业模式来给客户创造价值。企业可以更多地从新颖性和效率两个角度上设计独特的商业模式。第三,商业模式设计通过商业模式画布影响节俭式创新。研究发现,商业模式类型不同,对客户细分、价值主张等定位也不同,形成了不同的商业模式画布组合,最终影响企业的节俭式创新。企业应根据自身的特点,结合商业模式画布,明确目标用户群及需求,思考通过什么渠道跟谁一起合作、如何盈利等一系列问题,从而设计出独特的商业模式。

(二) 理论贡献

本研究的理论贡献主要体现在以下三个方面:首先,拓宽并丰富了商业模式创新与节俭式创新各自的研究领域。Teece(2010)、Amit和Zott(2012)等文献研究了商业模式创新如何实现价值创造的机理,而本研究以阿里巴巴的淘宝和淘工厂两种电子商务模式创新为研究对象,剖析了两种模式创新所创造的价值。因此,本研究对通过商业模式创新实现价值创造这一领域是一种重要补充,也拓宽了其研究领域。其次,深度剖析并揭示了商业模式设计对节俭式创新的影响机制,拓宽了节俭式创新的前因变量研究领域。以往节俭式创新主要研究的是产品创新,对商务模式创新方面很少涉及,只是强调开展节俭式创新需要对商业模式进行再思考(Bhatti 2012; den Ouden 2012),并未深入挖掘和解释商业模式设计对节俭式创新带来的影响。本研究认为通过商业模式设计可以实现

企业的节俭式创新,为企业节俭式创新研究提供了一个新的视角。最后,新兴市场需求旺盛,但消费者个体购买力有限。描述新兴市场国家的商业模式创新与节俭式创新,以案例研究的方式来研究一些新的管理现象,可以对主流研究做出一定的贡献,是一种有益的探索和补充。

(三) 管理实践启示

本研究包含以下实践启示:第一,“穷则变,变则通”。“穷”是指企业资源稀缺,“变”是指创新。当下资源稀缺是共性,企业可以立足手头资源,通过开展节俭式创新,运用更少的资源,为更多新兴市场尤其是“金字塔底层(bottom of the pyramid, BOP)”的消费者服务。第二,对企业如何维持节俭式创新方面的启示。面对复杂多变的外部环境,企业可以结合商业模式画布,综合考虑企业自身情境设计出符合企业发展的独特的商业模式。通过商业模式创新来带动企业的节俭式创新,实现以更少的资源投入为目标客户提供更多支付得起的、“足够好”的产品与服务。第三,为企业根据商业模式画布设计商业模式提供了经验。首先要了解目标用户群,再确定他们的需求(价值定位),想好如何接触到他们(渠道),怎么盈利(资金流),凭借什么筹码实现盈利(核心资源),能向你伸出援手的人(合伙人),以及根据综合成本定价。

(四) 研究局限与展望

本文存在以下几个方面的不足:(1)本研究只是一种探索性研究,是从案例到理论的“分析性归纳”(Yin, 1994),因此,本文所提出的命题和模型的外部效度有待在更多情景、更大范围内进行考察。期待以后通过大样本的调查与统计分析来进一步验证本研究所提出的模型和结论。(2)在调研访谈获取资料的过程中,本研究采用的是理论抽样方法。理论抽样可能忽略理论发展的相关信息(Eisenhardt和Graebner, 2007)。期待后续的相关研究中采取更加科学规范的案例研究方法,以提高确保信息的完整性,提高研究信度与效度。(3)节俭式创新还是一个较新的领域,围绕着节俭式创新还有许多相关问题尚未展开探讨。期待后续研究能从更多新的研究视角(如商业生态理论)展开,以丰富节俭式创新这一研究领域。

参考文献:

- 陈晓萍、徐淑英、樊景立 2008《组织与管理研究的实证方法》北京:北京大学出版社。
- 卡麦兹·凯西 2009《建构扎根理论:质性研究实践指南》重庆:重庆大学出版社。
- 毛基业、李晓燕 2010《理论在案例研究中的作用——中国企业管理案例论坛(2009)综述与范文分析》,《管理世界》第2期。
- 潘绵臻、毛基业 2009《再探案例研究的规范性研究——中国企业管理案例论坛(2008)综述》,《管理世界》第2期。
- 郑伯坝、黄敏萍 2008《实地研究中的案例研究》,见陈晓萍、徐淑英、樊景立《组织与管理研究的实证方法》北京:北京大学出版社。
- Amit. R., Zott. C. 2001, "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, 22(6/7) 493-520.
- Amit. R., Zott. C. 2012, "Creating Value through Business Model Innovation", *Sloan Management Review* 53(2) 41-49.
- Bhatti, Y. A. 2012, "What is Frugal, What is Innovation? Towards a Theory of Frugal Innovation", *Working Paper*. Academy of Management, Boston, 3-7 Aug 2012.
- Brown, J. S. and Hagel, J. 2005, "Innovation blowback: Disruptive management practices from Asia", *McKinsey Quarterly*, 1, 35-45.
- den Ouden, E. 2012, *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and Society*, London: Springer Publishing.
- Eisenhardt, K. M., 1989, "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, 14(4) 532-550.
- Eisenhardt, K. M. and Graebner, M. E., 2007, "Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges", *Academy*

of Management Journal ,50(1) ,25-32.

Jarkko L. ,Mokter H. ,Tatu L. ,Anne H. ,Sini N. ,and Minna H. ,2016, “Implications of frugal innovations on sustainable development: evaluating water and energy innovations” ,*Sustainability* ,8(4) ,1-17.

London ,T. and Hart ,S. L. 2004, “Reinventing strategies for emerging markets: Beyond the transnational model” *Journal of International Business Studies* 35(5) 350-370.

Mario P. ,Soumodip S. ,2016, “Crafting sustainable development solutions: frugal innovations of grassroots entrepreneurs” ,*Sustainability* ,8(51) ,1-25.

Osterwalder & Pigneur ,2010, “Business Model Generation” ,*Sage Publications* ,Wiley.

Prahalad ,C. K. 2010 ,*The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty Through Profits*. Upper Saddle River ,NJ: Wharton School Publishing.

Prahalad ,C. K. and Mashelkar ,R. A. 2010, “Innovation’s Holy Grail” *Harvard Business Review* 88(7/8) ,132-141.

Pettigrew ,A. M. ,1990, “Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice” ,*Organization Science* ,1(3) ,267-292.

Radjou & Prabhu. 2014, “Frugal innovation: how to do more with less” ,*Public Affairs*. USA.

Tiwari ,R. ,& Herstatt ,C. 2012, “Frugal Innovation for the ‘Unserviced’ Customer: An Assessment of India’s Attractiveness as a Lead Market for Cost-effective products” *Journal of Indian Business Research* 4(2) ,97-115.

Williamson ,P. J. ,and Zeng ,M. 2009, “Value-for-money strategies for recessionary times” ,*Harvard Business Review* ,87(3) :66-74 .

Winterhalter ,Zeschky ,Gassmann ,Weiblen ,2014, “ Business models for frugal innovation: The role of resource-constraints” ,R & D Management Annual Conference.

Yin ,R. K. ,1994 ,*Case Study Research ,Design and Methods*(2nd ed.) ,Sage Publications ,Beverly Hills ,CA.

Zott C. and Amit R. 2010, “Business model design: An activity system perspective” ,*Long Range Planning* ,49(2-3) ,216-226.

Zott ,C. and Amit ,R. 2002, “Measuring the Performance Implications of Business Model Design: Evidence from Emerging Growth Public Firms” ,*Working paper* ,The Wharton School ,University of Pennsylvania.

[责任编辑: 叶颖玫]

Impact Mechanism of Business Model Designs on Frugal Innovation

ZHAO Bei¹ ,LAN Fu-yin¹ ,LIU Xue-feng¹ ,JIAO Hao²

(1. School of Management ,Xiamen University ,Xiamen 361005 ,Fujian;

2. School of Business ,Beijing Normal University ,Beijing 100875 ,China)

Abstract: In order to resolve the contradiction between limited resource constraint and consumers’ unlimited demand for good – enough products. Based on the view of business model designs ,we choose Taobao and Tao Factory models as our research objects to study the impact mechanism of efficiency – centered business models and novelty – centered business models on frugal innovation using the case study method. The case analysis results show that efficiency – centered business models will influence frugal innovation through customer segments ,channels and the cost structure of the business model canvas ,while novelty – centered business models will influence frugal innovation through value proposition and revenue streams. This research has important theoretical implications for frugal innovation ,business model innovation ,even for their relationships.

Keywords: frugal innovation ,business models ,Taobao ,case study