

【工商管理】

商业模式、营运效应与企业绩效

——对生产技术创新和经营方法创新有效性的实证研究

程 愚¹, 孙建国¹, 宋文文¹, 岑 希²

(1. 厦门大学管理学院, 福建 厦门 361005;

2. 厦门大学经济学院, 福建 厦门 361005)

[摘要] 以生产技术创新为主题和以经营方法创新为主题的商业模式是我国企业谋求竞争优势的两种主流商业模式。本文通过实证研究发现,“营运差异化”和“营运确定化”在前者影响绩效的过程中无显著作用,而在后者影响绩效的过程中发挥显著的中介作用。研究揭示,目前以技术创新为主题的企业对提高营运水平重视不够,也提示我国企业从经营方法创新入手提高竞争力的战略思路是有效的。研究指出,“营运竞争”与“产品竞争”同样重要,通过营运竞争获取竞争优势尤其值得我国企业予以重视。研究发现同时也拓展了商业模式实证研究的理论框架。

[关键词] 商业模式; 营运差异化; 营运确定化; 技术创新; 创新战略

[中图分类号]F270 [文献标识码]A [文章编号]1006-480X(2012)07-0083-13

一、问题提出

在经济全球化背景下,我国许多产业在全球竞争中呈现出不小的技术劣势(路风,慕玲,2003),为摆脱这种困境,越来越多的中国企业开始强调技术创新(洪银兴,2011)。许多企业有意识地以生产技术创新统驭企业全局,围绕生产技术创新设计商业模式,从而出现“以生产技术创新为主题的商业模式”(以下简称“技术主题模式”)。同时,在全球分工中,我国产业低度化的问题近年来也暴露得更加突出,拼资源、拼设备、拼人工的低成本生产方式前景黯淡,许多中国企业已经意识到,要保持和提高竞争力,还必须重视经营方法的创新。因此,探索新的经营方法已然成为中国企业界方兴未艾的潮流(罗珉,赵红梅,2009;洪银兴,2011),许多企业已经开始有意识地以经营方法创新统驭企业全局,以经营方法创新为中心设计商业模式,形成一种“以经营方法创新为主题的商业模式”(以下简称“方法主题模式”)。两种不同主题的商业模式究竟成效如何?如何才能使它们确切可靠地提升企业绩效?这些问题亟待予以理论回答。

Zott and Amit(2007,2008)首次以统计实证研究方法探讨了主题性商业模式与绩效的关系。他们发现,只有特定的主题性商业模式对绩效有显著的正向影响。究竟怎样的商业模式能够确切地

[收稿日期] 2012-05-15

[基金项目] 国家自然科学基金项目“商务模式与绩效:理论框架的构建与验证”(批准号 70972109)。

[作者简介] 程愚(1967—),男,辽宁营口人,厦门大学管理学院副教授;孙建国(1965—),男,江苏淮阴人,厦门大学管理学院副教授;宋文文(1986—),女,山东泰安人,厦门大学管理学院硕士研究生;岑希(1988—),女,广东茂名,厦门大学经济学院硕士研究生。

影响绩效?其影响机理如何?至今尚无成熟的理论解释。鉴于此,本研究在中国情境下实证检验了商业模式对绩效的影响,并首创性地开展了商业模式中介机制的研究,从而深化了对商业模式作用机制的认识,为我国企业更好地实现生产技术创新和经营方法创新提供了理论参考。

二、理论研究

1. 商业模式及其主题性

商业模式(Business Models)是企业经营活动的基本模型和蓝本,在此意义上,一套整体性商业模式实际上是指企业创造价值的完整的商业逻辑框架(经营套路、经营之道)。这样的逻辑框架通常要围绕一定的主导性、统帅性驱动因素而设计,这种驱动因素就是“主题”(Theme)。Zott and Amit (2007,2008)首次将主题概念应用于商业模式研究,开发了主题性商业模式量表。他们认为,商业模式主题是具体情境的产物。以欧洲和美国两大经济体 1996—2000 年间上市的初创企业(Relatively Young Entrepreneurial Firms)作样本,他们发现,初创企业普遍面临比成熟企业更大的环境不确定性,为克服这种威胁,这些企业要么试图以经营方法创新为中心寻求突破,采用“方法主题模式”,要么试图从提高经营效率方向寻求出路,采用“效率主题模式”。

但很明显,我国企业与欧美的初创企业情境又有很大不同。从总体上看,目前我国企业面临的主要问题并非企业初创期所遭遇的环境不确定性,而是在全球竞争中生产技术和经营方法处于落后状态。针对此种情境,我国企业形成了自己的主题性商业模式:以摆脱生产技术劣势为宗旨的“技术主题模式”,以及以摆脱经营方法落后为宗旨的“方法主题模式”。这两种模式是我国企业寻求竞争力提升的主流模式,代表性很强。弄清其作用机制,无疑具有十分重要的现实意义。

2. 营运效应

作为商业逻辑框架,商业模式不是一个单一的变量,而是企业各种策略、资源等要素及其联系机制有机整合起来形成的价值创造总方案。这种总方案对企业的意义在于,它以“蓝本”的角色控制和调整企业经营的各个环节,使策略、资源、绩效目标等所有管理元素都在统一的商业逻辑中整合为一体,从而使企业产生一种各环节匹配运转的整体性效果;这种整体性效果是基于全价值链协同和整合的,因此是一种“整合性效应”。Black and Boal (1994),Inkpen and Choudhury(1995)早已指出这种整合性效应,Miller(1996)更声言竞争优势未必来源于组织资源和技巧(因为它们可能被模仿或购买),却更可能来源于这种整合机制(Integrative Mechanisms)。翁君奕(2004)、原磊(2007)以及 Eyring et al.(2011)也有类似的发现。在当今商界,企业竞争日益呈现全方位态势,如能在全价值链上取得积极的整合性效应,将有助于形成竞争优势。

概括而言,价值创造总方案所解决的一方面是“生产什么”的问题(产品问题),一方面是“如何生产及销售”的问题(营运问题)。因此,商业模式产生的整合性效应包括“产品效应”和“营运效应”^①。产品效应可从“产品差异化”和“生产成本”体现,而营运效应可从“营运差异化”和“营运确定化”体现。人们关于产品效应已经积累了丰富知识,而对营运效应却知之甚少,本研究专门讨论营运效应。

具体地说,营运效应中的营运差异化是指企业在全价值链的整合营运上获得的同行所不具备的独特性和专长,是营运趋同化的反面。Teece(2010)指出,企业可能通过商业模式运作使自己的一整套系统、流程、资产变得差异化而难以模仿,从而使企业容易获得竞争优势。这实际上提出了营运差异化的概念。营运差异化与我们耳熟能详的产品差异化不同,它不是在产品层面的差异化,而是在更高层面的全价值链整合性营运上的差异化。其本质是一整套系统、流程、资产等构成的一种最

^① 这里所说的“营运效应”,是一种基于全价值链的“整合性”营运效应,而不是局部价值链的营运效应,当然也不仅仅是“运作管理”产生的效应。另外,管理研究中有时将“管理”和“营运”区别开来,前者专指管理层的决策,后者专指企业运行,这时的营运概念是狭义的。我们所说的营运概念由商业模式的整合性特质派生,是整合性的,因此既包括管理层的决策,也包括企业运行,大于狭义的营运概念。

综合的过程,区别于同行并难以被模仿,从而使企业拥有独有的、更有竞争力的营运效率。比如,它可能意味企业有能力以更快、更亲切、更便利的方式,或以更低的组织和物流成本向市场提供“无差异”产品。如此,即便无法实现产品差异化,企业也可能凭借营运差异化取得成功。戴尔公司所处的个人计算机制造行业是比较富于竞争性的,戴尔并没有创造出差异化十分明显的独特产品,但它通过商业模式创新在原料采购、零库存管理、订单制造、网络和电话直销等多个价值链环节创造出了营运差异化,这种差异化使其物流及组织更有效率、制造更加柔性敏捷、综合成本更加低廉,从而创造了非凡业绩。

另一种重要的营运效应是营运确定化。这是企业全价值链各环节要素联系为一体呈现出的整合性匹配和谐化、合理化和肯定性,是企业整合性营运表现出的系统良性,是营运不确定性的反面。Miller(1993)在研究企业主题时指出,在主题统帅下,企业常能建立起一种内在的达尔文式择优机制,不断将各种协同、互补的因素纳入并保留,同时排除各种不协调因素,创造出整体和谐(Synergy)。Casadesus-Masanell and Ricart(2011)更清楚地描述了这种现象。他们发现,一套好的商业模式可以使企业营运的各环节间产生不断强化的“良性循环”(Virtuous Cycles),这种良性循环会使企业关键资产和资源不断得到积累,从而提高企业绩效。程愚(2010)认为,企业全价值链各环节要素联系起来达到的整合性匹配合理性越高,这些要素及其联系机制就越可能被肯定、确定下来,从而使创造价值的“过程确定性”增强,好的商业模式常常会为企业带来这种过程确定性。例如沃尔玛,它的供货商选择政策、配送中心物流模式、全球卫星信息管理、仓储式陈列方法、平价策略等一整套营运作业很少做出大的调整,总是不断互相强化,形成良性匹配和循环,几乎形成了几十年一贯制、全球一贯制,体现出营运的高度确定化。显然,沃尔玛产品与同业相比并无多大差异化,营运差异化也不大(因其模式被广泛模仿),但它在全价值链上形成的营运确定化水平却很少有同业能望其项背,这是沃尔玛竞争优势的独特来源。

总之,营运差异化是企业与同行对比时表现出的一种“横向”营运特长性,在直观上它直接构成对同行的超越,因此,它往往会被同行明显地感知,招致学习、模仿或对抗。营运确定化则是企业在价值链各环节“纵向”衔接匹配上表现出的营运和谐性和合理性,在直观上它是自我满意和肯定,往往不容易为外界察觉,但企业自己深受其益并会善加利用。一个企业在这样横纵两种营运效应上的具体实现程度,全面体现出其营运水平,并决定企业经营效果。

3. 商业模式、营运效应与绩效

如前所述,技术主题模式着眼于推动企业开发新的生产技术,如果产生实效,应能切实改善生产函数中的技术参数,从而促进劳动和资本要素效能的发挥,最终提高绩效。方法主题模式着眼于推动企业进行经营方法创新,如果取得实效,则可切实改善生产函数中的方法参数,同样能促进劳动和资本要素效能的发挥,从而创造出更好的绩效。

如果技术创新是前卫的或突破性的,就常常需要以一整套新的商业营运作业去实现技术的市场化,这样,技术创新也可能造成营运差异化。另一方面,技术创新所解决的问题通常主要是产品和服务的品类和质量问题,这需要企业在与产品开发相关的诸多价值链环节做出良性匹配,以营运确定化保证技术路线的成功;因此,技术主题模式也可能提高营运确定化。就方法主题模式而言,它以经营方法创新为特征,理应造成营运差异化,至于差异化大小,则要看创新的广度、深度和质量。另一方面,方法主题模式虽突出方法创新,但创新也要讲求实效,因此,方法创新必须同时追求方法的系统整合及其合理性,这就会增强营运确定化。

如前所述,营运差异化和营运确定化又会从横纵两个方向提高营运效率,这就有利于提高绩效。综合以上分析,我们提出以下假设:

H1:技术主题模式可通过营运差异化和营运确定化的中介积极影响绩效。

H2:方法主题模式可通过营运差异化和营运确定化的中介积极影响绩效。

三、研究设计

1. 研究样本

考虑到 Zott and Amit(2007,2008)是在欧洲和美国两大经济体相加的背景下选取企业样本(约190家),我们的研究也应以整个中国为背景才比较相当。Zott and Amit(2007,2008)是利用上市公司的公开信息,采用内容分析方法实现测量的,此法要求上市公司能够披露相当翔实的信息;而我国上市公司目前所提供的信息尚不足以支持我们的研究,因此,我们决定使用调查数据。我们设计从全国各省、区、市随机抽取国内企业样本,构成一个反映与欧洲和美国范围大致对应的中国企业的样本。2010年12月至2011年6月,我们组织调查队,赴多省、区、市对国内企业开展问卷调查。对具体被试企业,根据调查队的人际网络随机确定。为保证问卷质量并促成回收,一律采用调查员上门走访调查的形式。因企业领导人对商业模式的认知可靠性更高,所以我们专门请求企业高级管理人员填写调查问卷。调查共发放问卷500份,回收问卷404份,回收率为80.8%,其中有效问卷383份,有效率94.8%。从样本企业的地域分布看,除甘肃、西藏外,样本来源覆盖了中国大陆的各个省、自治区和直辖市,东部沿海地区省份的样本和中西部地区省份的样本数量大致相当。从样本行业分布看,采掘业企业9个,制造业企业216个,服务业企业158个。从问卷填答者的主管方向看,负责全面的269人,主管生产的41人,主管销售的44人,主管其他的29人。

2. 变量测量

为保证测量质量,我们在量表形成中综合采用了演绎法和归纳法。首先通过文献研究尽可能获取值得借鉴的理论提示,再将我们总结的要点转化成问题,拿去走访企业家,询问他们对问题的理解,请他们尽可能充分地回答问题、给出例证,并提出自己的意见,这样再将理论提示和企业家的回答综合起来,设计出初步操作化量表。为保证问卷的内容效度,我们又约请课题组之外的对商业模式颇有研究的专家进一步帮助审查修改问卷,并使用修改问卷找15家企业进行试测,再根据试测结果进一步精细调整了问卷。

关于技术主题模式,此前尚未见到有学者给出定义和测量方法。但技术主题模式与资源基础观和技术创新理论联系紧密,使我们可以综合参考这些研究领域的诸多文献形成操作化量表。关于方法主题模式,Zott and Amit(2007,2008)给出了一套量表。我们翻译后进行试测,发现信效度不够理想。我们分析原因是,其测量方法系由专家组评分,题项遣词用语比较专业化,国内被试很难理解。因此,我们根据中国管理者的解读能力和习惯对原量表进行了一定修正,使调查内容易于在中国情境下被理解,这样又通过专家评改和试测,形成了基于Zott and Amit(2007,2008)量表的指标体系。关于营运差异化和营运确定化两个构念,我们参考了Teece(2010),Casadesus-Masanell and Ricart(2011),Cheng et al.(2011)以及程愚(2010)的理论研究,并着重吸收了我们走访的企业领导人的意见,经过同行专家帮助修正,直到试测达到初步满意的信效度水平。关于企业绩效,我们主要根据杜邦财务分析法的指标体系,并参考Wang et al.(2003)开发的主观绩效量表,设计了一套主观评测指标。根据王辉等(2011)的研究,主观测量的绩效可替代客观绩效数据。以上构念的测量均采用Likert式5点自陈量表,绩效测量以1—5分别代表绩效水平“很低、较低、一般、较高、很高”各程度,其他指标均以1—5分别代表“完全不同意、不同意、无意见、同意、完全同意”各程度。

为进一步精简测量题项并检验测量信度,我们从全部样本中随机抽取约一半(204个)进行探索性因子分析(EFA),定量探索了因子与题项的关系,删除了贡献较小的题项。经检验,技术主题模式、方法主题模式、营运差异化、营运确定化、企业绩效各构念的Cronbach's α 系数值分别为0.82、0.72、0.72、0.67、0.69,均达到可接受水平。

为检验该测量模型的稳定性,我们用余下的另一半样本(179个)对此模型进行了验证性因子分析(CFA)。上述各潜变量的Cronbach's α 系数分别为0.85、0.73、0.73、0.70、0.74,反映在另一组样

本中该测量内部一致性信度良好。在拟合优度方面,单因子模型各指标为 $\chi^2(170, N=179)=715.74$, $p=0.00$, $\chi^2/df=4.2>2.5$, $RMSEA=0.13$, $IFI=0.80$, $NNFI=0.78$, $CFI=0.80$, $GFI=0.71$, 显示模型拟合不理想;而多特质测量模型各指标为 $\chi^2(160, N=179)=263.28$, $p=0.00$, $\chi^2/df=1.65<2.5$, $RMSEA=0.060$, $IFI=0.95$, $NNFI=0.94$, $CFI=0.95$, $GFI=0.87$, 卡方值显著改善,且各项拟合指标均已达到较优良水平。这说明数据更支持多变量研究。另外,多特质测量模型的各指标 t 值全部达到 0.001 的显著水平。这些统计检验表明,我们的量表具有较高显著水平的复核效度,可以支持进一步的理论建模研究。

3. 研究方法

由于本研究需要探究潜变量的结构关系,故采用结构方程模型(SEM)方法进行建模,使用软件为 SPSS13.0 及 Lisrel8.7。在获得调查数据后,首先通过 CFA 找到优良的测量模型,再通过 SEM 取向的路径分析设定并执行全模型,经过拟合度检验和模型修正考量,形成最后结论。

四、实证结果

1. 描述性统计

表 1 给出了潜变量的描述性统计和相关性分析。各潜变量在较高的显著水平上相关,支持进一步探索其准确的结构关系。考虑绩效可能受到企业年销售规模、所属产业、从事主营业务年数的影响,我们将这些变量作为控制变量做了考察,发现它们与营运差异化、营运确定化和企业绩效均无显著相关性;为尽可能通过结构方程研究发现重要关系,在此后建模中不再考虑这些无显著影响的因素。另我们也检验了观察变量的正态分布情况, K-S 检验和 S-W 检验所得 p 值均小于 0.05,说明数据分布不是标准正态分布。虽然如此,考虑社会科学研究中调查数据恰好满足正态分布实为罕见,而本研究中所有指标的偏度值均远远小于 25,根据周子敬(2006)的研究,这样的偏态对于 SEM 操作仍是可接受的,支持采用最大似然法(ML)进行参数估计。

表 1 研究变量的描述性统计及相关系数 (n=383)

	均值	标准差	1	2	3	4	5	6	7
1.营运差异化	3.144	0.713							
2.营运确定化	3.456	0.659	0.403***						
3.企业绩效	3.459	0.492	0.460***	0.452***					
4.技术主题模式	3.753	0.830	0.252***	0.251***	0.281***				
5.方法主题模式	3.574	0.605	0.430***	0.460***	0.425***	0.469***			
6.年销售收入	26942	106458	0.095	0.073	0.089	0.088	0.068		
7.所属产业	NA	NA	-0.055	0.031	-0.04	-0.162	-0.032	-0.066	
8.主营业务年数	13.29	12.95	-0.052	-0.031	0.031	-0.005	-0.059	0.232	-0.103

注:***表示 $p<0.001$, NA 表示“没有”。

2. 信度与效度

如表 2 所示,测量模型各潜变量测量题项的组合信度 ρ 值均超过 0.7,显示各潜变量测量的内部一致性较高,满足古典测量理论的要求,说明量表信度良好。各因子载荷数据普遍远远高于 0.4 的一般建议标准,甚至高于 0.55 的良好水平,第 17 项也接近 0.4 且 t 值通过了在 $p=0.001$ 水平上的显著性检验,说明题项具有不错的聚敛效度。为检验变量的区别效度,我们首先运用竞争模型比较法对两个相关系数较高的潜变量的二因子模型和单因子模型进行竞争比较,如表 3 显示,各二因子模型较单因子模型卡方值均有十分显著的改善,拟合优度也高出很多,显示各潜变量间具有相当好的区别效度。此外,我们也计算了任意两个潜变量相关系数 95% 的置信区间,发现所有区间均未涵盖 1.00,也说明各构念具有明显的区别效度。以上信效度检验表明,本研究在测量上具有良好的统计可靠性,由此为展开 SEM 研究奠定了较好基础。

表 2 验证性因子分析:测量的信度与聚敛效度 (n=383)

因子	题 项	λ
营运差异化 $\rho=0.71$	1. 本企业的商业模式(经营套路、经营之道)值得其他企业借鉴	0.62
	2. 本企业的商业模式(经营套路、经营之道)引起了外界的关注和研究	0.71
	3. 与同行其他企业相比,本企业的商业模式(经营套路、经营之道)很有特色	0.69
营运确定化 $\rho=0.71$	4. 本企业的商业模式(经营套路、经营之道)总体上已经成熟	0.52
	5. 如有机会再办一家同行业企业,我愿意复制现在这家企业的商业模式(经营套路、经营之道)	0.51
	6. 如果市场等各方面环境不发生重大变化,本企业的商业模式(经营套路、经营之道)总体上不必做大的改变	0.53
	7. 实践证明,本企业的商业模式(经营套路、经营之道)是有效的	0.77
	8. 按现有的商业模式(经营套路、经营之道)管理企业,企业营运过程中矛盾冲突少	0.58
绩效 $\rho=0.70$	9. 与同行比较,近三年客户对本企业主营产品(或服务)的满意度	0.54
	10. 与同行比较,近三年本企业主营业务利润率	0.61
	11. 与同行比较,近三年本企业总资产周转速度	0.61
	12. 与同行相比,近三年本企业的市场份额增长速度	0.71
技术模式 $\rho=0.84$	13. 本企业商业模式(经营套路、经营之道)以技术研发为中心	0.83
	14. 本企业高度重视开展专利保护	0.74
	15. 技术研发已经对本企业获取经济效益发挥了十分关键的作用	0.81
方法模式 $\rho=0.73$	16. 与过去比较,本企业的商业模式(经营套路、经营之道)提供了产品、服务或信息的新组合	0.57
	17. 本企业在商业模式(经营套路、经营之道)中有意引入了新的利益相关者(注:“利益相关者”指与企业有利益交往的各方面机构或人士,如供应商、经销商、客户、竞争对手、政府、社会组织、员工等,以下同)	0.38
	18. 本企业的商业模式(经营套路、经营之道)对利益相关者的激励是新颖的	0.61
	19. 本企业的商业模式(经营套路、经营之道)把利益相关者以新的交往方式联系起来	0.60
	20. 总体来说,本企业的商业模式(经营套路、经营之道)是新颖的	0.71

注: ρ 为组合信度系数。

资料来源:本文作者整理。

3. 终解模型

以 SEM 建模的第一阶段,我们运用 CFA 方法发展了一个测量模型。该测量模型的拟合情况如下: $\chi^2(160, N=383)=382.68, p=0.000, \chi^2/df=2.39 < 2.5, RMSEA=0.060, IFI=0.95, NNFI=0.94, CFI=0.95, GFI=0.91$, 各项指标均显示测量模型拟合度较好,支持进一步估计结构模型。第二阶段我们引入结构路径分析,根据我们的研究假设设定了一个全模型,运用 Lisrel 进行参数估计后得到拟合模型,其拟合指数为: $\chi^2(161, N=383)=386.9, p=0.000, \chi^2/df=2.4 < 2.5, RMSEA=0.061, IFI=0.95, NNFI=0.94, CFI=0.95, GFI=0.91$ 。这些指数显示该模型较好地拟合了样本数据,是一个较理想的模型。虽然模型修正指数也提示了若干模型修正建议,但这些提示均缺乏理论合理性,因此,根据邱皓政、林碧芳(2009)理论优先的主张,我们最后放弃了模型修正,仍以该模型作为终解模型。

根据 Lisrel 的效应分析报表,我们将结构模型中所有潜变量的效应分解列于表 4。结果显示:技术主题模式对企业绩效没有显著的正向影响,而方法主题模式对企业绩效有很显著的($p < 0.001$)正向影响,影响系数为 0.63。营运差异化、营运确定化均对企业绩效有很显著的($p < 0.01$)正向影响,影响系数分别为 0.3、0.34。但技术主题模式对营运差异化及营运确定化均无显著影响,而方法主题模式对营运差异化和营运确定化均有很显著的($p < 0.001$)正向影响,影响系数分别为 0.67、0.73。以上发现说明,营运差异化和营运确定化在技术主题模式与绩效间的中介作用不显著, H1 未能得到支

持,而其在方法主题模式影响绩效中起到显著的($p<0.001$)中介作用,效应系数为 0.45,H2 得到了支持。这样,我们不但在中国情境下得到了与 Zott and Amit(2007,2008)相似的结论,还首次发现了商业模式影响绩效的中介机制。

表 3 验证性因子分析:区别效度(n=383)

模型	变量	模型类型	χ^2	Df	$\Delta\chi^2$	RMSEA	IFI	NFI	CFI	GFI
模型 1a	技术主题模式	单因子	249.52	20		0.17	0.87	0.72	0.87	0.86
模型 1b	方法主题模式	二因子	29.64	19	-219.88	0.038	0.99	0.98	0.99	0.98
模型 2a	营运差异化	单因子	237.46	20		0.17	0.83	0.81	0.83	0.87
模型 2b	营运确定化	二因子	95.86	19	-141.78	0.10	0.92	0.91	0.92	0.94
模型 3a	营运确定化	单因子	179.94	27		0.12	0.88	0.86	0.88	0.91
模型 3b	企业绩效	二因子	70.43	26	-109.51	0.067	0.96	0.93	0.96	0.96
模型 4a	营运差异化	单因子	136.68	14		0.15	0.88	0.87	0.88	0.91
模型 4b	企业绩效	二因子	20.58	13	-116.1	0.039	0.99	0.98	0.99	0.98
模型 5a	营运差异化	单因子	216.86	20		0.15	0.85	0.83	0.85	0.88
模型 5b	方法主题模式	二因子	82.09	19	-134.77	0.093	0.94	0.92	0.94	0.95
模型 6a	营运确定化	单因子	205.63	25		0.11	0.88	0.85	0.88	0.90
模型 6b	方法主题模式	二因子	91.45	24	-114.18	0.067	0.95	0.93	0.95	0.95
模型 7a	方法主题模式	单因子	206.26	27		0.13	0.88	0.86	0.88	0.89
模型 7b	企业绩效	二因子	69.72	26	-136.54	0.066	0.96	0.94	0.96	0.96

表 4 结构模型各变量效应分解

自变量	因变量					
	营运差异化		营运确定化		绩效	
	系数	t 值	系数	t 值	系数	t 值
技术主题模式						
直接效应	-0.11	-1.27	-0.10	-1.22	0.06	0.76
间接效应					-0.06	-1.55
总效应	-0.11	-1.27	-0.10	-1.22	0.00	-0.05
方法主题模式						
直接效应	0.67***	6.00	0.73***	5.90	0.19	1.28
间接效应					0.45***	3.86
总效应	0.67***	6.00	0.73***	5.90	0.63***	5.53
营运差异化						
直接效应					0.30**	3.17
间接效应						
总效应					0.30**	3.17
营运确定化						
直接效应					0.34**	3.23
间接效应						
总效应					0.34**	3.23

注:**表示 $t>2.58, p<0.01$; ***表示 $t>3.29, p<0.001$ 。

五、进一步的机理分析

以上结果显示,营运效应是商业模式影响绩效的重要中介机制。为什么会存在这种中介机制?其基本原因在于,商业模式本质上是一种战略决策过程,它符合战略决策过程的一般机制。关于战略决策过程,Rajagopalan et al.(2012)在对以往实证研究文献进行系统回顾的基础上总结了一个经

典的机制框架。该框架的核心关系如图 1a 所示,揭示了“战略决策过程特征”(即指实证研究中被操作化的战略决策过程)通过“过程结果”的中介作用决定“经济结果”的一般性战略决策过程机制。作为一种商业逻辑体系,商业模式本质上也是战略决策过程,其作用机制应是一般战略决策过程机制的投影。因此,如图 1b 所示,商业模式也会产生“过程结果”(营运效应、产品效应),进而通过“过程结果”决定“经济结果”(绩效)。不过,商业模式是一种具有特质的战略决策过程,作用机制有一定独特性。

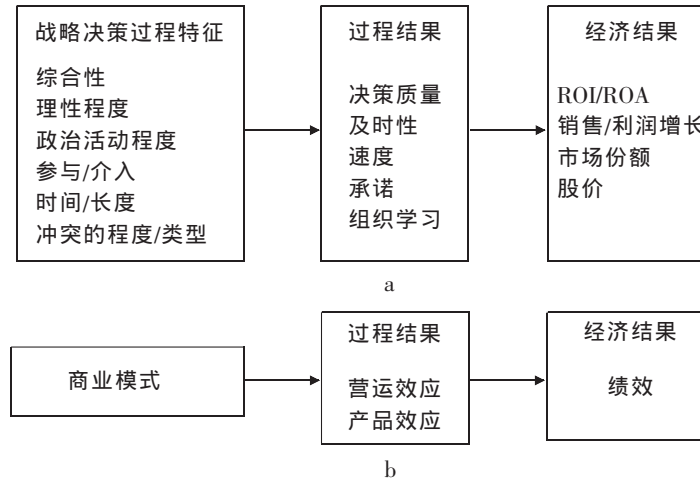


图 1 商业模式作用机制:与战略决策过程高度吻合

注:图 a 系笔者根据 Rajagopalan, Rasheed et al.(1993,2012)原图进行简化处理所得,保留了战略决策过程机制的核心部分。图 b 系笔者根据理论研究和本次实证研究的结果绘制。a、b 部分对比显示,商业模式的作用机制框架与战略决策过程机制框架完全吻合,但中介变量有自己的特点。

1. 商业模式作为战略决策体系的特质

商业模式本质上虽属战略决策过程,但与以往经常讨论的一般战略决策过程却有重要区别:它不是在分散和局部的意义上探讨决策,而是在全价值链整合的意义上探讨的成套的、体系化的决策。一套整体商业模式所囊括的战略决策至少包括两方面内容(如图 2 所示)。一是它必然包括整合全价值链的全局性决策。在管理研究中已经被普遍注意到的全局性决策包括:主题性决策、定位决策、价值主张决策、相关者利益主张决策、体制和治理结构决策、文化决策、目标规划决策、总体战略规划决策,等等。二是它必然包括各价值链环节的局部性决策。如果我们将一般性的全价值链概括为资源获取活动、生产加工活动、产品销售活动和其他活动的整体,概括而言,则这些决策包括资源决策、生产决策、销售决策和其他决策。显然,在任何一个实际营运的企业,全局性决策与局部性决策总是相辅相成、不可或缺的。因此,运用商业模式概念考察企业整合性的战略决策,就具有重要的理论和实践意义。显然,作为战略决策体系,商业模式区别于以往常常在抽象意义上探讨的战略,具有“整合性”的突出特质。

2. 商业模式特质造成的独特作用机理

商业模式通过将以上决策有机整合起来控制企业运行。其“过程结果”自然是整合性的,自然在全价值链基础上综合了上述所有决策的单独的及其交融的效应。以上决策体系中任何部分和层次的决策效应,显然都无法代替商业模式所带来的这种整合性效应。也就是说,对这样的整合性效应,以往管理理论中没有相应概念,也缺少研究,因此我们把它发掘出来做新的探索。

如前所述,整合性效应可区分为营运效应和产品效应。营运效应是商业模式特质在“营运”方面产生的结果。我们发现,营运差异化和营运确定化是两种积极的营运效应,它们是提高企业营运效

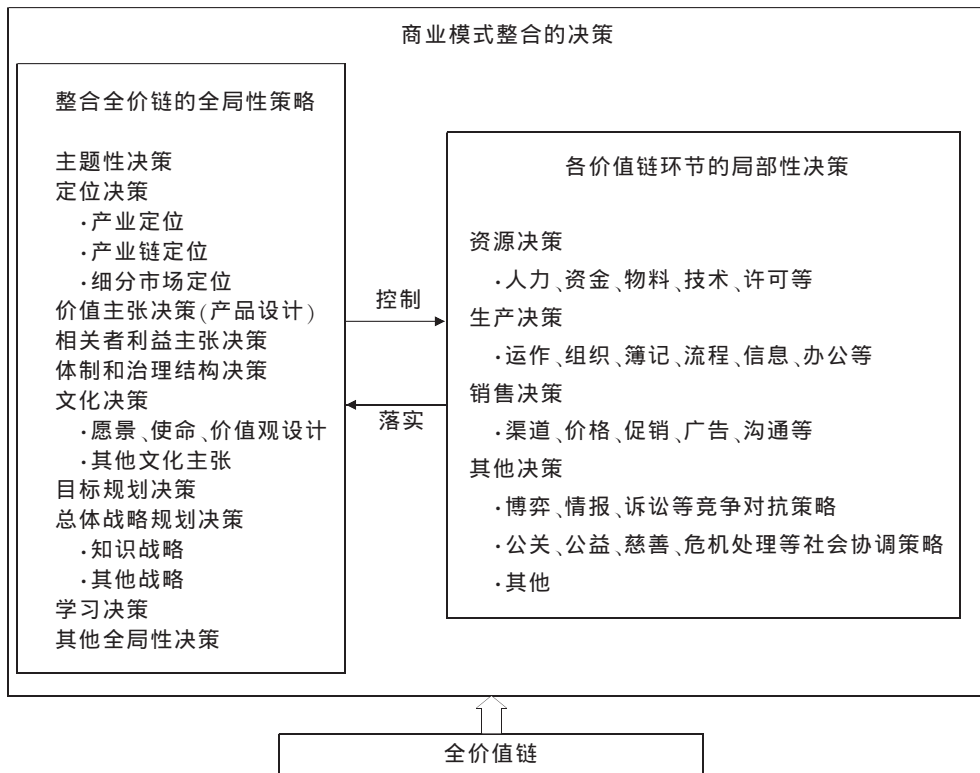


图2 商业模式系统整合各种决策

资料来源：本文作者整理。

率的直接原因(见图3中联系4-8、联系5-8)。在当今社会,由于信息发达,人们又日益重视学习,企业营运模仿也成为常见现象。但模仿造成很多营运趋同化现象,比如贴牌生产、仓储式零售、连锁经营等已变成流行营运方式。这种局面下,如何获得超过同行的营运效率?具有一定资源和能力的企业,通常会想方设法突破营运趋同化,谋求全价值链在横向对比上的变异和创新,这就会造就营运差异化。但是,营运差异化不但需要资源和能力,也需要足够的磨砺和过程。在无法做到营运差异化的时候,企业就必须想办法在营运趋同化中寻找出路。显然,当营运趋同化时,每家企业的营运确定性却不可能相同。比如

同样开办连锁店,由于选址不同、用人不同、文化不同等,其营运和谐性、经营把握程度等就有所不同,这就形成营运确定化程度高低之别。理性的企业,无疑会尽可能在全价值链纵向上做到和谐匹配,减少价值链冲突及相应的交易成本,实现营运确定化。仔细观察任一行业中那些商业模式普普通

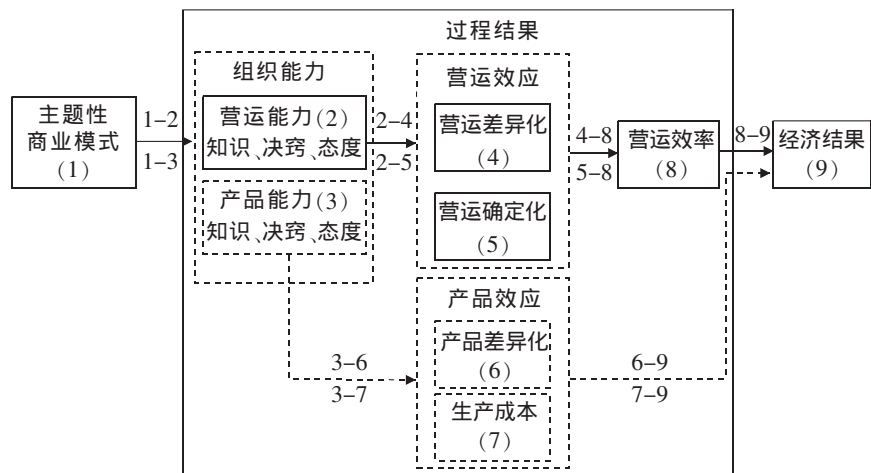


图3 从商业模式到绩效的复杂机制

资料来源：本文作者整理。

通但营运效率较高的企业,往往会发现其营运确定化水平是较高的。当然,企业也可能同时实现营运差异化和营运确定化,两者会相辅相成,对提高营运效率更有帮助。那些取得营运差异化的企业,也会追求营运确定化,以求巩固营运差异化成果;而营运确定化突出的企业,如能进一步实现营运差异化,无疑可能获得营运效率的新突破。产品效应是商业模式特质在“产品”方面产生的结果,主要体现为产品差异化效应和生产成本效应。实际上,企业的营运是围绕产品展开的,因此产品效应在以往研究中已得到较多关注。

理论上讲,商业模式产生整合性效应还有中间环节。由于商业模式具有整合性特质,它引发的对错综复杂的要素的整合操作必然是一个验证和增进企业知识的过程,因此,它首先产生的效应是形成企业的组织能力。Durand(1998)提出了一个经典的组织能力模型,认为组织能力具有“知识、诀窍和态度”三个关键维度。显然,不同领域发展的知识、诀窍和态度,将形成不同领域的的能力。如果人们侧重积累关于营运的知识、诀窍,并对改善营运持格外积极的态度,则有利于发展“营运能力”。如果人们不是侧重于营运,而是侧重积累关于如何开发产品的知识和诀窍,并对开发产品持积极态度,则有利于发展“产品能力”。如此,可将组织能力进一步区分为营运能力和产品能力。这样,商业模式的直接效应是产生这样两种组织能力(见图3中联系1-2、联系1-3)。逻辑地看,营运能力产生营运效应(见图3中联系2-4、联系2-5),产品能力产生产品效应(见图3中联系3-6、联系3-7)。

所以,从商业模式到绩效实际上存在两条路径。图3中联系1-2、联系2-4、联系2-5、联系4-8、联系5-8、联系8-9揭示了商业模式通过营运效应影响绩效的机制,我们称之为“营运路径”。联系1-3、联系3-6、联系3-7、联系6-9、联系7-9揭示了商业模式通过产品效应产生的影响,我们称之为“产品路径”。由于我们的研究重心不在后者,图3中只用虚线对产品路径的变量和关系做了简单勾勒,省略了一些复杂的路径关系(如联系6-9、联系7-9间包含的关系)。

以上复杂的机制中,商业模式是关键的初始变量,而主题性对决定其具体作用路径发挥关键作用。由于企业总是在一定的资源约束下开展经营,主题会引导企业在资源配置上倾向于特定的主题,由此就可能造成其他非主题方面资源配置不足,从而约束、规定商业模式的方向。不同的主题可能从组织能力形成(图3中联系1-2、联系1-3)开始将企业创造绩效的过程引入以上两条不同路径。

在两条机制路径中,营运效应和产品效应是最关键的中介变量。在营运路径,只有营运差异化和营运确定化见之于市场,企业营运效率才得以体现(图3中联系4-8、联系5-8),商业模式对企业绩效的影响才可以判断,所以营运差异化和营运确定化效应是这条路径的关键链节和标志性变量。在产品路径,只有产品差异化和生产成本状况见之于市场,企业才可能取得后续的业绩(图3中联系6-9、联系7-9),所以产品差异化和成本效应是该路径的关键链节和标志性变量。

3. 技术主题模式与方法主题模式的不同作用路径

在中国,生产技术创新更有效还是经营方法创新更有效?实证结果告诉我们,从商业模式角度看,在经营方法创新上着力越多,企业效益往往越好,而在生产技术创新上着力的企业却难以获得好的绩效。可以说,后者是相当出乎我们的意料的。不过,以上商业模式作用机制的发现帮助我们解释了这种现象。

数据表明,我国企业通过方法主题模式显著地获得了营运差异化和营运确定化效应,并通过两种效应的协同提高了绩效。这说明,以经营方法创新为中心的主题性确实有效地引导企业在营运领域积累了知识和诀窍,投入了精力和热情,因而有效发展了营运能力,并据以产生了显著的营运效应,从而贯通了商业模式有效影响绩效的营运路径。这与我们对经济生活的日常观察是一致的。自改革开放以来,我国企业积极学习先进经营方法的态度是鲜明的,行动也是确实的,营运能力的提高也是显而易见的。诸如连锁经营、卖场模式、品牌经营、联盟研发、外包、ERP、精益生产、直销、整合营销等丰富多彩的经营方法,可以说已普遍融入了我国企业的营运过程,对我国企业营运效率的提升作用非常明显。从结果看,营运差异化效应(影响系数0.67)小于营运确定化效应(影响系数0.73),

说明我国企业营运创新的能力或偏好弱于守成。但无论两种效应谁大谁小,它们毕竟同时促进了绩效提高。这一研究结果,有力支持了我国企业从方法创新入手提高竞争力的战略思路。

而关于技术主题模式,实证结果给出两方面提示。一是目前它并没有产生积极的营运效应,因此未能通过营运路径搭起通向绩效的“桥梁”。这反映,以生产技术创新为中心的主题性未能有效地引导企业在营运领域积累知识和诀窍或保持足够积极的态度,因而未能有效发展营运能力,结果无法产生积极的营运效应。从这种主题性模式的特点看,它以“技术挂帅”,容易产生“重产品、轻营运”倾向。顾晓春、杨建军、和炳全(2008)研究发现,我国企业技术创新多以产品和工艺创新为主,存在注重机器设备购置及工艺流程改进而不重视市场开发的倾向。这与我们的发现相类似。事实上,本研究结果客观反映了这种商业模式的特点,显示技术主题模式有引导企业忽视营运效应改善的倾向,客观上需要加以改进。二是研究结果发现技术主题模式对绩效没有显著的影响,反映这种模式亦未能贯通商业模式有效影响绩效的产品路径。从逻辑上讲,出现这种现象最可能的原因是,在技术主题模式通过产品能力发生作用的路径中,可能还存在许多干扰因素,这些因素在图3中联系1-3、联系3-6、联系3-7、联系6-9、联系7-9等各个环节均可能存在,并产生了相当程度的负面影响。但产品路径并非本研究的侧重点,此次实证研究并未涉及,只能留待以后进一步研究了。

六、结论与启示

也许可以说,我们更清楚地发现了一种重要的企业经营之道,那就是,企业可以通过“营运竞争”(创造营运差异化和营运确定化)而提高绩效。以往,人们非常习惯用产品差异化和低生产成本来解释绩效,却忽略了营运效应。从商业模式的完整作用机制上看,只见产品,不见营运,在解释企业绩效时是有明显漏洞的。如今的时代已经是竞争性行业普及的时代,但在许多竞争性行业中都不断产生优秀企业。产品同质化是竞争性行业的突出特点,一定要用产品差异化或低生产成本解释这些优秀企业显然是牵强的、没有道理的;有力的解释恰恰在于营运差异化和营运确定化。这两种营运效应,打了解释企业绩效的全新路径,突破了人们的认识习惯和局限,是解释绩效的重要中介变量。这意味着,不依靠产品差异化和低生产成本,企业也可能创造竞争优势,企业竞争可以超越以往的“产品”层面而进入到“营运”层面,开展营运竞争。

从更深层次讲,营运差异化和营运确定化的威力在于其“异质性”。由于营运效应的前因是营运能力,而营运能力通常是在综合企业营运的所有方面所拥有的显性知识、关键技能和隐性知识的基础上经过长期实践、摸索、积累形成,其间凝结的知识、诀窍和意志必然具有复杂性和模糊性,在绝对的意义上,这种能力不可能被完全模仿和复制,所以,由它造就的营运差异化和营运确定化,自然也不可能被完全模仿和复制,这就使它们具有典型的“异质性”。类似苹果公司、沃尔玛公司、可口可乐公司、雀巢公司等优秀企业,模仿其产品容易,模仿其营运难乎其难。可以说,这些公司对商业营运的独特感知和禀赋以最复杂和隐秘的方式凝结于其营运差异化或确定化之中,全面认知它们尚且非常困难,更不用说去复制和模仿。所以,营运差异化和确定化可能是它们后天获得的最神奇的异质禀赋,是其竞争优势的重要源泉之一。没有这种认识,就不能说完全读懂了这些企业。事实上,营运差异化和确定化从来都是一种客观存在,只不过迄今还很少受到学术关注。然而,如果从异质禀赋的角度去认识它们,其理论和实践价值可能难以估量。我们认为,对我国企业家而言,从营运竞争入手,努力发展营运差异化和营运确定化以提高竞争力,具有广阔的机会空间。

从开发异质禀赋的角度去认识营运竞争,需要我国企业家勇于做出独特实践并发挥首创精神。异质禀赋必须包含别人不能模仿的甚至自己也不一定能够完全认知的特质。发展这样的特质,不可能靠模仿和抄袭,而必须靠自己在特定的情境下大胆假设、探索求知、勇于创新。因此,我国企业家们不应沉迷于模仿和追随,而应焕发竞争意识和超越精神。虽然短期内在产品竞争方面不容易取得突破,但在营运竞争方面却要坚信可以大有作为。事实上,营运竞争是一种全价值链整合工程,要求

企业家在最综合的意义上对企业经营进行全面探索和控制,这样的工程虽充满困难和艰险,但也蕴藏着创新领域丰富、创新空间无限的重大机遇。所以,我国企业应格外注意以内需市场为依托开展营运竞争,先谋求在内需市场取得良好的营运效应,再逐步将累积的异质营运禀赋延伸到世界市场。

从开发异质禀赋的角度去认识营运竞争,还需要我国企业界摒弃一些不良商业习惯。异质性通常不但来源于独立探索和创造,还来源于深入和坚韧,因此,往往需要在执著中求索。但近年来,由于商业模式的力量逐渐被人们感知,我国企业界出现了一种浮躁轻飘的“商业模式猎奇病”。有些企业认准新奇的商业模式才可以盈利,到处寻找更赚钱的新奇商业模式,轻易转换模式,结果造成企业营运的巨大波动和剧烈变化。这种在营运上“瞎折腾”的急功近利式的商业习惯,往往会给企业带来更多营运不确定性。同时,因为其本质上并无深沉执著的探索和创新,也无法发展营运差异化。还有些投资类机构,为了从所投资企业获取超额投资收益,不惜随资本市场偏好肆意诱导或逼迫被投资企业放弃原本适合其自身情况的商业模式,改以更时髦的商业模式“包装”企业。短期看,这可能令被投资企业备受市场追捧,也为背后的投资机构赚得盘满钵满,但从长远看,却可能从根本路线上破坏甚至毁灭这些企业发展营运能力、开发异质性营运禀赋的条件和机遇。这些情况,都是与发展异质性营运禀赋完全背道而驰的不良商业风气,实应引起各方面的警醒和反思。

企业营运在完全的意义上是全价值链上的整合性营运,而商业模式乃是控制整合性营运的最恰当工具。所以,商业模式优化和设计应是启动“营运竞争”的出发点。不过,在有限资源的约束下,商业模式通常会依据主题性决定资源配置的方向,对价值链的整合性操作有所侧重。也就是说,能否启动营运竞争,与商业模式的主题性有很大关系。类似技术主题模式这种以产品竞争为中心的模式,很可能引导企业远离营运竞争,这就可能使这类企业丧失一种建构竞争优势的重要途径。解决问题的办法在于对商业模式的主题性进行重新设计。Zott and Amit(2007,2008)认为,一套商业模式有可能同时具有多个主题。从逻辑上讲,我们认为商业模式是否可以确立多主题,应是实践问题而非理论问题。如果企业坚持多主题,则只要主题之间具有内在一致性,便于协调,而企业在资源和能力上又有充分保证,实践上就可能是可行的。此外,多主题在全局意义上可以都是统帅性的,但在相互协调意义上却可以有主有从。这样理解主题性,则各种主题性模式,均有开展营运竞争的可能。

我们的研究表明,提升技术主题模式的有效性必须提上日程。如果认识到营运竞争的重要性,并清楚了解本研究揭示的营运竞争的实现机理,提升技术主题模式的有效性就不一定非从产品竞争着手。实际上,有条件的企业应在继续追求技术创新、继续追求产品竞争优势的同时,也重视发展营运能力,谋求积极的营运效应,启动营运竞争。这就可以尝试在技术主题模式下,嵌入导向营运竞争的主题。如果企业能够通过营运的改进而促进技术创新,则可能取得营运竞争和产品竞争相得益彰的效果,最终也可能在产品和营运两方面都形成竞争优势,从而大大提升技术主题模式的有效性。当然,这可能会遇到在两条路径上权衡资源分配的困难,在实践上并不那样容易操作。不过,这毕竟是完善技术主题模式的重要思考方向。

总之,商业模式为营运竞争提供了有力工具,而营运竞争充满机会和挑战。采用方法主题模式的我国企业已经通过开展营运竞争取得了成效,采用技术主题模式的企业如果能开阔思路,不因强调技术而偏废营运,则可能走出提高竞争力的新路。一旦能够做出类似苹果公司那样的颠覆性营运差异化(当然它还有产品差异化),或者类似沃尔玛那样的极致性的营运确定化,相信中国也迟早会出现可以同它们相媲美的伟大企业。

[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).
- [2]Zott, C., and R. Amit. The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance[J]. Strategic Management Journal,2008,(19).
- [3]Black, J. A., and K. Boal. Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive

- Advantage[J]. *Strategic Management Journal*,1994,(15).
- [4]Inkpen, A., and N. Choudhury. The Seeking of Strategy Where It Is Not: Towards a Theory of Strategy Absence[J]. *Strategic Management Journal*,1995,16(4).
- [5]Miller, D. Configurations Revisited[J]. *Strategic Management Journal*,1996,(17).
- [6]Eyring, M.J., M.W. Johnson, and H. Nair. New Business Models in Emerging Markets [J]. *Harvard Business Review*, 2011,(1-2).
- [7]Teece, D.J. Business Models, Business Strategy and Innovation[J]. *Long Range Planning*, 2010,(43).
- [8]Miller, D. The Architecture of Simplicity[J]. *Academy of Management Review*,1993,(18).
- [9]Casadesu-Masanell, R., and J. E. Ricart. How to Design a Winning Business Model [J]. *Harvard Business Review*, 2011,(1-2).
- [10]Cheng, Y.,W.W. Song, and X. Chen. Research on the Theoretical Boundary of the Business Model Concept [C]. *The 2nd International Conference on E-Business and E-Government*,2011.
- [11]Wang, D. X., A. S. Tsui, Y. X. Zhang, and L. Ma. Employment Relationships and Firm Performance: Evidence from an Emerging Economy[J]. *Journal of Organization Behavior*, 2003,(24).
- [12]Rajagopalan, N., A. M. A. Rasheed, and D. K. Datta. 战略决策过程:批判性回顾与未来研究展望[J].苗莉译. *管理世界*,2012,(1).
- [13]Durand. The Alchemy of Competence [A]. Prahalad C.K., G. Hamel, D.O' Neil, and H.Thomas. *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*[C]. John Wiley,1998.
- [14]路风,慕玲. 本土创新、能力发展和竞争优势——中国激光视盘播放机工业的发展及其对政府作用的政策含义 [J]. *管理世界*,2003,(12).
- [15]洪银兴. 科技创新与创新型经济[J]. *管理世界*,2011,(7).
- [16]罗珉,赵红梅. 中国制造业的秘密:创新+互补性资产[J]. *中国工业经济*,2009,(5).
- [17]翁君奕. 介观商务模式:管理领域的“纳米”研究[J]. *中国经济问题*,2004,(1).
- [18]原磊. 商业模式体系重构[J]. *中国工业经济*,2007,(6).
- [19]程愚. *商务模式原理*[M]. 北京: 经济科学出版社,2010.
- [20]王辉,张文慧,忻榕,徐淑英. 战略型领导行为与组织经营效果:组织文化的中介作用[J]. *管理世界*,2011,(9).
- [21]周子敬. *结构方程模式(SEM):精通* [M]. 中国台北:全华科技图书股份有限公司,2006.
- [22]邱皓政,林碧芳. *结构方程模型的原理与应用*[M]. 北京: 中国轻工业出版社,2009.
- [23]顾晓春,杨建军,和炳全. *企业技术创新管理研究*[M]. 重庆:重庆大学出版社,2008.

Business Model, Operational Effects and Firm Performance——An Empirical Research on the Technology Innovation and the Method Innovation

CHENG Yu¹, SUN Jian-guo¹, SONG Wen-wen¹, CEN Xi²

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

2. School of Economics, Xiamen University, Xiamen 361005, China)

Abstract: Both the technology-theme business model and the method-theme business model are the mainstream business models for Chinese firms to pursuit competition advantage. For the first time, we argue theoretically, and then show empirically, that the operational differentiation and the operational certainty are the critical factors that mediate the method-theme business model and firm performance. What we find implies that those firms running the technology-theme business models seems to have neglected optimizing their operations, proves that it is right for Chinese firms to innovate their operation methods in order to edge their businesses, and supports the thesis that operation competition is a kind of new approach for the firm to win. What we find also adds new knowledge about the mediating mechanism to the business model theory.

Key Words: business model; operational differentiation; operational certainty; technology innovation; innovation strategy

〔责任编辑:王燕梅〕