

● 战略管理

【DOI】10.3969/j.issn.1007-5097.2009.08.023

战略理论与商务模式理论差异浅析

王启亮^{1a}, 钟正生², 虞红霞^{1b}

(1. 厦门大学 a. 管理学院; b. 经济学院, 福建 厦门 361005; 2. 中国人民银行营业管理部, 北京 100045)

[摘要] 文章研究了战略理论和商务模式理论的区别, 认为主要表现为: 战略理论将企业的外围环境视为静态的、一成不变的东西, 并将直接的产业竞争环境的不确定性和复杂性视为对企业一种潜在威胁, 因此企业应评估关键战略要素的机会和风险, 采取前瞻性措施最大程度地规避这种潜在威胁, 而企业价值是企业凭借其独特的市场定位或所拥有的核心能力单独创造出来并应独自享有。与此相对, 商务模式理论将企业经营的各个子环境视为一个有机整体, 将企业外部环境的不确定性和复杂性视为企业的一种潜在机遇, 因而企业应积极调整经营活动组合, 加速商务模式创新, 充分调动各利益相关者的积极性, 以充分攫取和适度分享不确定环境中的商机。

[关键词] 战略理论; 商务模式理论; 环境认知; 环境应付; 价值分配

[中图分类号] F270 **[文献标志码]** A **[文章编号]** 1007-5097(2009)08-0104-05

A Concise Analysis of the Difference Between Strategy Theory and Business Model Theory

WANG Qi-liang^{1a}, ZHONG Zheng-sheng², YU Hong-xia^{1b}

(1. a. School of Management; b. School of Economics, Xiamen University, Xiamen 361005 China)

2. The Operation & Supervision Department of PBC, Beijing 100045 China)

Abstract This research indicates that the difference between strategy theory and business model theory mainly lies in the following: Strategy theory treats firm's surrounding environment as a static and constant thing and treats the uncertainty and complexity of direct industry competitive environment as a potential threat to firm. So firm must evaluate the opportunity and risk of crucial strategic factors and take forward-looking actions to prevent this potential threat. Meanwhile, firm value is created wholly by firm's specific market orientation or by core competence it possesses and should all be accrued to firm accordingly. Comparatively, business model theory treats a variety of subenvironment of firm's operation as an organic integer and treats the uncertainty and complexity of firm's surrounding environment as a potential opportunity to firm. So firm should adjust the combination of business operations, accelerate the innovation of business model, motivate the enthusiasm of stakeholders, so as to appropriate fully and share adequately business opportunities embedded in uncertain environment.

Key words strategy theory; business model theory; perception of environment; response to environment; value allocation

一、引言

戴尔和沃尔玛等公司的实践表明, 战略 (Strategy) 和商务模式 (Business Model) 都是具有巨大的实用价值的概念。Magretta (2002) 指出, 很多人现在将战略与商务模式不加区别地混用, 但战略与商务模式却是

根本不同的概念, 并会对企业绩效产生不同的影响^[1]。由于战略本质的复杂性, 理论界对战略的认识却一直存在很大的争议, 以致最近有人夸张地批评, “没有人确切地知道什么是战略了” (库苏曼诺和马凯斯, 2003)^[2]。波特 (1996) 正本清源地指出, 战略就是涉

[收稿日期] 2008-10-13

[作者简介] 王启亮 (1975-), 男, 安徽亳州人, 博士研究生, 研究方向: 战略管理;
钟正生 (1976-), 男, 安徽合肥人, 经济学博士, 研究方向: 现代企业理论;
虞红霞 (1981-), 女, 山东聊城人, 博士研究生, 研究方向: 风险投资与战略管理。

及一系列活动的唯一的、有价值的定位，这一定位的精髓在于选择与对手迥异的活动，寻求公司不同活动之间的相互匹配。如果公司活动之间缺乏匹配，则该公司的战略就缺乏清晰性，公司的发展也就缺乏可持续性^[3]。商务模式则指为实现客户价值的最大化，把能使企业运行的各种内外要素整合起来，形成一个完整的、高效率的、具有独特核心竞争力的运行系统，并通过提供产品和服务使这一系统持续达成赢利目标的整体解决方案（李振勇，2006）^[4]。通俗地说，商务模式就是企业“做生意或赚钱的方式”。这是任何一家企业从诞生之日起就面临的问题。在技术进步不断加快、市场竞争空前激烈、客户经济日益占据主导地位的环境下，商务模式的推陈出新更是成为企业生存和发展所必须具备的基本技能。这些笼统的表述依然无法清晰地勾勒出商务模式与战略之间的分壤。有鉴于此，本文余下部分依次从环境认知、环境应对和价值分配三个方面阐述战略与商务模式之间的差异。

二、环境认知上的差异：静态 VS 动态

任何一种管理理论都是建立在一定的研究假设或出发点之上的，战略理论与商务模式理论也不例外。研究假设或出发点是否合理和科学，直接关系到以此为基础建立的理论是否具有科学性和可行性。



图1 战略视角下的企业环境

资料来源：Arth. A. Thompson, Jr., A. J. Strickland, Strategic Management: Concepts and Cases [M]. New York: McGraw-Hill, 2001.

（一）战略视角下的静态企业环境

如图1所示，战略视角下的企业环境分为外围环境、直接的产业竞争环境与内部环境。外围环境包括经济、技术、社会价值和生活方式、法律法规以及人口资源生态环境等；直接的产业竞争环境包括供应商、买家、新进入者、替代品生产商，以及竞争对手；内部环境则包括企业拥有的资源、能力和核心竞争力等。Rumelt、Schendel和Teece（1991）指出，由于对企业环境的基本认知不同，战略领域的学者们对企业绩效差异（或超额利润）的根源存在不同的理解^[5]。这些理解大致可以分为两类，即以Porter（1980）为代表的产业结构观和企业的资源基础观。前一种观点认为，

企业超额利润主要源自产业结构的特征（例如，企业的相对讨价还价能力、行业壁垒等）^[6]。换言之，直接的产业竞争环境是决定企业绩效表现的根本因素。后一种观点则认为，企业超额利润主要源自企业的异质性特征，而非产业结构（Wemerfelt 1984; Barney 1991; Rumelt 1984）^[7-9]。相对于其它竞争企业来说，那些能够积累稀缺的、有价值的、不可替代的和难以模仿的资源与能力的企业将获得竞争优势（Rumelt 1984; Barney 1991; Dierickx & Cool 1989）。换言之，内部环境是决定企业绩效表现的根本因素^[8-10]。

产业结构观和资源基础观对企业绩效差异的解释不同，但两者对企业环境的基本认知却有共同之处：一是，两者都将整个经济、技术、社会价值和生活方式、法律法规以及人口资源生态环境等影响因素视为离企业的现实经营活动比较遥远的外围环境。因此，战略视角下的企业环境是静态和平面的，各个子环境只有远近之分，彼此之间缺乏有机联系和动态互动。二是，企业的绩效表现不管是受直接的产业竞争环境支配，还是受企业内部环境的支配，都会使企业战略选择呈现单向、简单和静态的特征。这种不能与时俱进的战略选择不仅使企业之间的竞争同质化，而且使企业已有的竞争优势不能适应快速多变的市场需求，最终，企业的超额利润也将难以为继。

（二）商务模式视角下的动态企业环境

全球化进程的深入、技术的日新月异、社会价值观的更迭、顾客需求的快速多变等，都会给企业的正常经营活动带来高度的不确定性和不可预测的风险，进而直接影响企业的经营绩效。而且，企业的外围环境、直接的产业环境、内部环境再也没有远近之分，而是彼此紧密地联系在一起。面对激烈的市场竞争，所有企业，不管是传统的还是现代的，是处于创业起点上还是处于腾飞过程中，都必须不断寻求商务模式的推陈出新，才能在风云诡谲的商战中领一代风骚，树时代标杆。

翁君奕（2004）^[11]的全面环境互动模型（见图2）就是商务模式视角下企业环境分析的典型框架。在全面环境互动模型中，图1中的外围环境变成企业赖以安身立命的平台环境，直接的产业竞争环境被划分为三个子环境，即下游客户环境、上游伙伴环境，而对对手企业、新进入者和替代品生产商则构成顶板环境。与图1中各个子环境缺乏有机互动不同，在图2的立体模型中，各个子环境之间是相互影响的。这种影响具体包括各子环境之间一一对应的相互影响以及各子环境之间连锁或多向关联的相互影响。前者如客户环境与顶板环境之间的关联互动，后者如客户环境的变化引起平台环境的改变，而平台环境的改变又导致顶板环境的变化等。

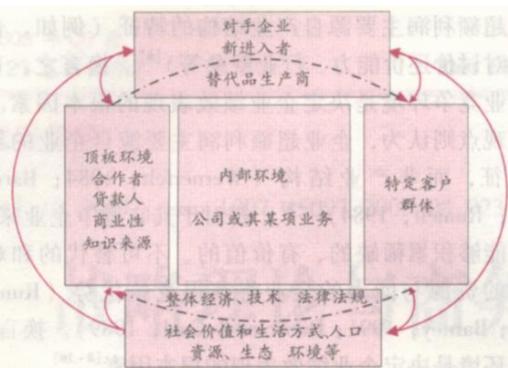


图2 商务模式视角下的企业环境 - 全面环境互动模型

资料来源：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。

可见，与传统战略管理理论不同，商务模式视角下的企业环境分析把经济、技术、法律、人口、生态等外围环境作为企业赖以安身立命的平台环境直接纳入研究视野，既强调环境的动荡性和不确定性，又强调各个子环境之间的互动关联。事实上，企业必须时刻留意自己脚下的平台环境的变化趋势，并根据平台环境的变化对直接的产业竞争环境和企业内部环境的潜在影响，适时地、动态地变革商务模式，才能在不确定环境中培植独特的竞争优势，求得自身的生存和发展。

三、环境应对上的差异：消极 VS 积极

(一) 战略理论视角下的消极环境应对

企业无时无刻不在与外部环境进行着信息、资金、人才、物质资源等方面的交流。外部环境的变化必然会影响企业内部的资源配置，进而导致企业战略的变化、组织结构的变化和战略执行过程的变化。企业内部的变化反过来又会引致新的环境变化，从而企业内外环境的相互影响会循环往复地持续下去。那些只盯着企业内部的合理化，而对外部环境变化默然置之的企业容易陷入环境变化引起的危机之中。因此，寻求变化了的环境下的竞争优势成为当前企业战略研究的首要问题。

Barnard (1938) 最早将战略思想引入企业管理。他指出，管理者必须审视环境，然后调整组织，以保证组织与环境的相互平衡^[12]。Ansoff (1965) 认为，企业战略管理过程是一个开放的系统，要使系统发挥最大成效就必须保证外在和内在的配合^[13]。外在配合是指环境的变化程度和组织的战略动力之间的配合；内在配合则指组织的战略动力和组织的战略能力之间的配合。如果外在配合和内在配合较好，战略就起指导作用，组织绩效就高；反之，战略就会流于形式，组织绩效就低。与 Ansoff 认为的企业战略应该关注企业外部胜于企业内部不同，Andrews (1967) 将影响企业战略的内部因素与外部因素置于同等重要的地位。Andrews 提出了著名的 SWOT 分析框架，其中 S、W 是

指企业所具有的强势和弱势，O、T 是指企业环境中存在的机会和威胁。SWOT 分析框架的基本出发点是，能给企业带来竞争优势的战略应该以己之长、攻敌之短、利用机会、避免威胁^[14]。

安德鲁斯的分析框架明确指出了企业应将内外环境的结合作为企业战略的出发点。其后的学者们分别从企业外部环境和企业内部环境这两个进路进行了拓展，其中最为引人注目的是强调从企业内部寻求竞争优势的资源（能力）学派。在资源（能力）学派的学者看来，企业外部环境的变化会减少企业资源（能力）的当前使用价值，企业应最大程度地规避环境变化的不确定性和复杂性。因此，辨析环境变化的早期信号，模拟环境变化的未来趋势，剖析其对企业未来投入产出状况的影响，并据此积极调整企业的现有战略，就成为企业谋求动态环境下的竞争优势的必然选择。可见，在战略理论视角下，企业将不确定的环境变化视为一种潜在的威胁，并采取敬而远之的消极应对策略。

(二) 商务模式视角下的积极环境应对

从价值链的角度来看，所有的商务模式都是支撑各种业务的一般价值链的变种 (Magretta 2002)^[11]。供应商、企业和顾客构成价值链的主要组成部分。实践中，企业无时无刻不通过各种经营活动与供应商和顾客进行着物质、资金和信息等各种资源的互换和交流。因此，我们有必要把关注的焦点放在推动资源互换和交流的各种经营活动，特别是那些在各个子环境之间起沟通和媒介作用的各种经营活动上，并进一步了解不同的经营活动组合是否会对环境的利用效率产生重要影响。就此而言，商务模式创新实际上就是各种经营活动的有机组合 (翁君奕，2004)^[11]，这种有机结合应建立在充分利用企业外部环境的基础上。

沿着这一思路，赖国伟 (2004) 指出，商务模式创新就是在以客户为中心和以企业为中心的价值分析基础上，对价值分析体系的要素重新进行定义，并对企业活动进行相应的配置、组合和协调，保证企业所有活动与价值分析体系的一致性和适应性，从而捕获技术创新、市场需求等外部环境要素变革带来的机遇，挖掘机遇带来的客户价值和企业的价值^[15]。罗珉、曾涛和周思伟 (2005) 强调，商务模式的创新实际上是一种信息不对称条件下的企业家的机会主义行为。正是这种机会主义行为的存在，使得每个市场参与者都能有机会打破现有企业的在位优势，创造和获取一种新的经济租金，即熊彼特式租金或企业家租金。企业外部环境越是动荡不定，市场信息越不对称，产生熊彼特租金或企业家租金的可能性就越大^[16]。这也说明，对尚未被企业发现的市场需求的机会主义追寻，成为推动商务模式创新的内在原动力。

总之，在商务模式视角下，不确定的外部环境变化，例如技术变革和市场需求的突然逆转，不仅不是

对企业的潜在威胁,而且正是诱发商务模式创新,进而攫取熊彼特式租金的潜在机遇。因此,企业应该通过灵活而适时的商务模式创新,捕获外部环境变化带来的机遇,而不应在消极无为中让转瞬即逝的机会失之交臂。

四、价值分配上的差异:价值独享 VS 价值共享

(一) 战略理论强调价值独享

价值创造是战略的永恒主题,但战略理论的内在逻辑却强调价值独享。战略理论的产业结构观认为,在位企业总会通过选择特定的战略行为趋利避害。例如,在位企业会设法借助规模经济的优势和诸如产品差异化等战略行为制造市场障碍,提高对新进入者的威胁;会通过提高产品价格或降低产品质量来对行业内的其他竞争企业彰显自己的力量;还会通过在具有高顾客让渡价值的地方(例如价格、质量、售后服务、销售网络等)进行差异化投资,以降低替代品的竞争力,等等。战略理论的资源基础观则以资源界定企业的边界,企业通过对某种独特的、有价值的、不可替代和不可模仿的资源占有李嘉图租金,并利用资源优势壁垒和资源隔绝机制阻止竞争优势不被模仿而维持租金。从市场结构出发,翁君奕(2007)进一步分析指出,主流战略理论是以不完全竞争的卖方市场为前提的,即战略定位理论、资源基础理论以及核心能力理论都是与不完全竞争市场相关联的。在不完全竞争市场上,消费者在不同程度上被当作价格歧视的对象,而不是平等或占支配地位的市场主体来对待。作为供给方的企业定价能力越强,则作为需求方的消费者在市场交易中越容易被忽视。因此,在战略理论框架下,企业的价值是企业通过独特的市场定位或所拥有的关键资源(或核心能力)创造出来的,因而并不涉及与顾客、股东和经营者之外的其他利益相关者分享价值的问题。企业战略管理的任务就是寻找更加有利的、创造并独享价值的机会^[17]。

(二) 商务模式理论强调价值分享

在商务模式理论框架下,价值分享成为价值创造的重要前提,因此通过创新独享超额利润的做法已经难以大行其道。在战略理论框架下,企业的内部资源是一种李嘉图资源,企业通过攫取李嘉图租金只能获得一种静态的竞争优势,而这种静态的竞争优势却难以适应环境日新月异的变化。而且,李嘉图租金是企业凭借自身资源单独创造因而应该独自享有的,从租金创造角度来看,企业对这些专用性资源的使用能够创造最大的价值。但是,李嘉图租金只是企业创造价值的一种方式,并非只有通过所有权才能产生价值(Prahalad & Ramaswamy, 2004)^[18]。片面追求李嘉图租金会导致不可忽视的偏差,即企业会过于强调资源的“所有”,却忽略了资源的获取。与此相对,商务模式的重要作用之一恰恰就在于对资源的获取和整合。在

商务模式理论框架下,企业通过不同经营活动的组合调整,整合合作伙伴、竞争对手、客户和企业内部的各种价值活动及其方式,最大限度地利用伙伴环境和内部环境提供的各种资源,通过合作关系为客户、伙伴、员工并最终为股东创造更多的价值,实现价值分享^①。正如 Raphael & Zott (2000) 所指,商务模式既是企业创新的焦点,也是企业为自己、供应商、合作伙伴及客户创造价值的决定性来源^[19]。罗珉、曾涛和周思伟(2005)也指出,商务模式是一个组织在明确外部条件、内部资源和能力的前提下,用于整合组织本身、顾客、供应链伙伴、员工、股东或利益相关者来获取超额利润的一种战略意图和可实现的结构体系以及制度安排的集合^[16]。持类似观点的学者还包括 Timmers (1998)、Weill 和 Vitale (2001)、Elliot (2002) 等^②。

可见,价值创造必须通过上游供应商、下游顾客、内部员工、股东或利益相关者等的分享激励才能实现。究其缘由,可以归结为以下三点:(1) 适应客户经济主导地位的需要。互联网技术以及电子商务的出现不仅改变了企业的生产方式,而且也大大地改变客户的购买方式,使得客户可以随时改选其它企业的产品。为获得并留住客户,企业必须将部分超额利润让渡给客户。(2) 分散经营风险的需要。技术的快速变化和客户需求的差异化会给企业现有的战略选择带来巨大风险。因此,与上游供应商、下游客户等结成战略联盟,分担风险,共享利润,变纯粹的交易关系为竞合(在竞争中合作)关系,就成为企业的理性选择。(3) 发现利润区并创造价值的需要。资本的大量过剩、技术的快速扩散等使得进入门槛大为降低,几乎所有的现成机会都会很快变成微利业务,因此,总能领先一步发掘和引导消费者喜好并借此创造市场价值就成为竞争优势的真正来源。然而,这一发掘过程不能等到企业内部的资源和能力已经全部培育完整之后才开始启动,也不能完全依靠企业一己之力来完成。企业必须构建恰当的价值分享机制来激励关键的利益相关者,以集思广益、齐心协力地发掘潜在的市场价值。

五、结论

本文分析表明,战略和商务模式不仅在理念上,而且在实际运作上,都是根本不同的东西。两者差异主要体现在对企业环境的基本认知、对企业环境的应对策略以及企业价值的分配方式上。概括来说,战略理论,无论是产业结构观还是资源基础观,都将企业的外围环境视为静态的、一成不变的东西,同时将直接的产业竞争环境的变化看作对企业的一种潜在威胁。因此,战略理论强调运用各种模型及技术(如 SWOT),对关键战略要素的机会与风险进行评估,并采取前瞻性的措施来最大程度地减少环境的不确定性和复杂性。此外,战略理论认为,企业的价值是凭借

其独特的市场定位或所拥有的关键资源（核心能力）单独创造出来并应独自享有的。与此相反，商务模式理论则将企业经营的各个子环境视为一个有机整体，而不是相互隔离的部分，同时，企业外部环境的不确定性和复杂性非但不是对企业的潜在威胁，反而蕴藏着无限商机。因此，企业应积极调整经营活动组合，加速商务模式创新，以充分攫取不确定环境中的商机。此外，企业只有充分调动上游供应商、下游客户、内部员工、股东或利益相关者等的积极性，才能更为迅捷、更为有效地增加企业价值，因此，价值分享而不是价值独享应该成为题中应有之义。需要说明的是，建立并保持竞争优势、最终获取优良绩效是战略的主要目的，而商务模式被描述成一个将各种经营活动适配在一起的系统。显然，商务模式没有把影响绩效的一个关键因素“竞争”明确纳入进来。企业早晚都会碰到竞争者，处理这个现实问题就是战略的任务了（Magretta 2002）^[1]。就此而言，战略和商务模式之间的边界也并非一成不变，两者均服从于企业成长这一终极目标。

[注 释]

- ① 该观点是作者根据翁君奕教授 2007 年上半年厦门大门 EMBA 研究生课程——《商务模式创新》（下）课堂讲义整理而来。
- ② 例如，Timmers（1998）提出商务模式就是产品、服务和住处信息流的构架，这个构架描述了各个经营过程的参与者及其作用，还描述了各个参与者的潜在利益和收入来源；Weill和 Vitale（2001）把商务模式定义为是对企业的消费者、客户、合作伙伴和供应商的作用和关系，也是对产品、信息和资金的主要流动及参与者的主要利益的描述；Euitt（2002）则认为，商务模式是对商业活动的各个参与者、他们所付出成本和所得到的收益以及收益流大小的描述。

[参考文献]

- [1] Magretta J. Why Business Models Matter [J]. Harvard Business Review, 2002 (5): 86-92
- [2] 迈克尔·库苏曼诺, 康斯坦·诺斯·马凯斯下 一波经济的战略思考 [M]. 北京: 华夏出版社, 2003
- [3] Porter M E. What Is Strategy [J]. Harvard Business Review, 1996 (11).

- [4] 李振勇. 商业模式: 企业竞争的最高形式 [M]. 北京: 新华出版社, 2006
- [5] Rumelt R, Schendel P D, Teece D J. Strategic Management and Economics [J]. Strategic Management Journal 1991 (12): 5-29.
- [6] Porter M E. Competitive Strategy [M]. New York: Free Press, 1980
- [7] Wernerfelt B. A Resource-based View of the Firm [J]. Strategic Management Journal 1984 (5): 171-180
- [8] Barney J B. Firm Resource and Sustained Competitive Advantage [J]. Journal of Management 1991, (17): 99-120
- [9] Rumelt R P. Towards a Strategic Theory of the Firm [J]. Competitive Strategic Management 1984 (26): 556-570
- [10] Dierickx I, Cool K. Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage [J]. Management Science 1989 (35): 1504-1513
- [11] 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
- [12] Bamard C I. The Functions of Executives [M]. Harvard University Press 1938
- [13] Ansoff H I. Corporate strategy [M]. New York: McGraw Hill 1965
- [14] Andrews K R. The Concept of Corporate Strategy [M]. New York: Irvington, 1980
- [15] 赖国伟. 基于模块化的商务模式创新: 以 PC 产业为例 [D]. 厦门: 厦门大学博士论文, 2004
- [16] 罗珉, 曾涛, 周思伟. 企业商业模式创新: 基于租金理论的解释 [J]. 中国工业经济, 2005 (7): 73-81.
- [17] 翁君奕. 面向动态完全竞争构建多维协同组合战略 [J]. 南开管理评论, 2007, (10): 80-85.
- [18] Prahalad C K, Ramaswamy V. Co-creation experiences: The Next Practice in Value Creation [J]. Journal of Interactive Marketing 2004 (3): 5-14
- [19] Raphael A, Zott C. Value Creation in E-BUSINESS [J]. Insead Working Paper Series 2000 (74).

[责任编辑: 姜玲玲]