

论模式营销

王 建 国

(北京大学 光华管理学院,北京 100871)

摘 要:用生态网络思维重新审视战略营销,可以将商业模式理论全面融入营销学体系,建立与战略营销互补的模式营销理论。通过对商业模式的重新定义,对逻辑一致、标准统一的商业模式分类问题和网络价值计算问题的解决以及为什么产品价格低于平均成本还能赢利的理论难题的探究,我们发现:1. 模式营销注重企业、顾客和伙伴合作共赢共同创造和交易网络价值;2. 模式营销可以创造卖方营销和自动营销;3. 商业模式和商业战略都是企业用来获得竞争优势和提升业绩的营销手段,它们既互补并存又动态交替;4. 商业模式分类是商业模式创新的理论基础,商业模式创新是模式营销的关键,是颠覆战略营销跳出零和竞争的最佳手段。

关键词:模式营销;1P理论;网络价值;商业模式;商业模式分类;战略营销

中图分类号:F 019 **文献标识码:**A **文章编号:**1000-5919(2015)04-0095-16

经济学和营销学正面临一场理论危机:僵化的行业线性思维导致现有的理论脱离现实,无法解释为什么产品价格低于平均成本,免费或者负价格还能赢利?为什么一些垄断企业产品定价比完全竞争下的产品定价还要低?甚至免费?战略营销理论正是行业线性思维的产物。本文将用生态网络思维重新审视战略营销,拓展1P理论^①,把商业模式理论融入营销学体系,建立模式营销理论,试图从营销学和经济学的双重角度,解答上述问题。文章分为三部分:第一部分:战略营销概述及其存在的问题;第二部分:商业模式与模式营销;第三部分,结论和对未来研究的展望。

一、战略营销概述及其存在的问题

研究模式营销的目的是克服战略营销的局限性。为此,我们有必要介绍战略营销的概况和讨论它存在的问题。

1. 战略营销概述

营销是识别和预测消费者的需要并用产品和服务满足其需要以获得竞争优势,达到赢利目标的管理过程。它注重研究买方市场条件下卖方的市场营销问题,注重研究企业在激烈竞争和不断变化的市场营销环境中,如何识别、分析评价、选择和利用市场机会,如何满足其目标顾客需要,提高企业经营效益,求得长期生存和发展。

营销过程由一系列的战略和执行活动构成。自从Borden(1964)提出市场营销组合的概念^②,战略营销逐步形成STP+4P's的逻辑框架。STP战略即市场细分(market segmentation)、目标市场(target market)和产品定位(positioning),4P's营销组合战略即产品(product)、价格(price)、渠道(place)和促销(promotion)。这一营销战略系统的逻辑框架说明,营销的本质是战略营销的过程,即把一系列的营销战略融入一个综合性计划中,变为营销计划实施和具体执行活动,以达到企业目标。而营销战略则是

收稿日期:2015-03-20

作者简介:王建国,男,湖南长沙人,北京大学光华管理学院教授。

基金项目:国家社科基金重点项目“经济全球化和网状经济时代商业模式创新发展与应用研究”(项目编号:10AGL005)。

① 王建国:《1P理论——网状经济时代的全新商业模式》,北京:北京大学出版社2007年版。

② Borden, Neil H., “The Concept of the Marketing Mix”, *Journal of Advertising Research*, 1964, 4 (June), pp. 2-7.

商业战略在营销上的运用,所以,战略营销,又可以理解为用商业战略做营销。

市场细分、目标市场与产品定位战略(STP),又称目标营销战略。在目标营销中,销售者区分出主要细分市场,把一个或几个细分市场作为目标,为每一个细分市场定制产品和开发方案。他们采用的不是分散营销努力的方法,而是把营销努力集中在具有最大购买兴趣的买主身上。目标营销以市场需求为导向:首先,企业按一定标准确立细分市场;其次,企业评估每一个细分市场,并选择最有吸引力的细分市场作为目标市场;最后,企业对每一个目标市场确定可能的定位观念,即产品定位。

营销组合是企业用于满足其目标市场的可控变量的组合。4P's 营销组合战略分为产品、价格、渠道和促销。每一类又进一步分为更为具体的营销工具,产品:品种、质量、设计、功能、品牌、包装、服务;价格:定价、折扣、补贴、付款期限、信用证条款;渠道:分销渠道、覆盖范围、分类、位置、库存、运输、物流;促销:广告、人员推销,销售促进、公共关系。分别称为“产品组合”“价格组合”“渠道组合”和“促销组合”,它们相互关联,通过设计和实施,构成特定企业用战略营销创造和捕获价值的商业逻辑、组织架构和价值链流程。

由 Borden (1964) 提出营销组合概念,经 McCarthy (1964)^①等人概括总结为 4P's,以及 Kotler (1971)^②等人的修订而形成的营销 4P's 战略理论成为主流营销组合理论。4P's 理论的精髓在于,它认为一次成功和完整的市场营销活动,意味着以适当的产品、适当的价格、适当的销售渠道和适当的促销手段,将企业的产品与服务投放到特定市场的行为。4P's 的提出对现代市场营销理论与实践产生了深刻的影响,被认为是对企业营销活动的最精练概括。

后来,又有人提出了多 P 营销战略,特别是 Booms & Bitner (1981)将过程、实物证据和参与者 (Process, Physical Evidence and Participants) 纳入营销组合范畴,从而将 4P's 扩展到 7P's^③,并在服务营销研究领域获得了广泛认同。

Lauterborn (1990) 提出,应从购买者的角度来设计营销工具,提出了与 4P's 对应的 4C's:顾客所需所欲 (Customer Needs and Wants)、顾客的成本 (Cost to the customer)、便利 (Convenience) 和沟通 (Communication)。^④ 不过,他们自己也认为,其 4C's 与 McCarthy 的 4P's 存在一一对应的关系。相对于 4P's 的生产者导向,4C's 在追求顾客满意和以顾客驱动方面取得了进展,但仍未达到以客户为中心的高度。

Dev & Schultz (2005) 提出以客户为中心的 SIVA (Solution, Information, Value, Access) 模型,即解决方案、信息、价值、访问模型。^⑤ 该战略基本上是 4P's 的改名,即把 4P's 供给导向营销战略改为以顾客和需求为关注焦点的 SIVA 营销战略,把产品/解决方案,促销/信息,价格/价值,渠道/访问一一对应。SIVA 比 4C's 组合更进一步,把需求和顾客放到了营销战略的中心位置,与以生产者为中心的 4P's 组合战略完全对调了。

与 STP + 4P's 营销战略模型相关的还有很多商业战略模型,都是为战略营销服务的。例如,Ansoff (1957) 提出的产品/市场成长四个战略选择:市场渗透成长,用现有产品开拓现有市场;市场开发成长,用现有产品进入新市场;产品开发成长,新产品进入现有市场;混合成长,新产品进入新市场^⑥。

① McCarthy, Jerome E., *Basic Marketing, A Managerial Approach*, Homewood, IL: Irwin, 1964.

② Kotler, Philip & Zaltman, Gerald, "Social Marketing: An Approach to Planned Social Change", *Journal of Marketing*, 1971, 35 (3), July, pp. 3 - 12.

③ Booms, Bernard H., Bitner, Mary Jo, "Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms", *Marketing of Services. American Marketing Association*, 1981, pp. 47 - 51.

④ Lauterborn, B., "New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over", *Advertising Age*, 1990, 61 (41), p. 26.

⑤ Dev, Chekitan S., Don E. Schultz, "In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century", *Marketing Management*, 2005, 14 (1), January-February.

⑥ Ansoff, I., "Strategies for Diversification", *Harvard Business Review*, 1957, Vol. 35 Issue 5, Sep-Oct, pp. 113 - 124.

Porter(1980,1985)提出通用竞争战略,它描述一个企业在其选择的的市场范围内追求竞争优势。有三个通用战略,低成本,差异化,或聚焦,和两种市场范围,聚焦细分市场或行业市场。他认为,在与竞争对手竞争时,要么选择低成本获得低价竞争优势,要么选择差异化保有高价优势,不能二者混合,否则,会陷入战略泥潭。^①后来,有学者批评通用战略太僵化,并证明有些公司运用低成本差异化混合战略甚至做得更好。Porter 后来接受了这一观点,并把混合战略纳入他的通用战略体系之中。有学者还从市场控制的角度提出市场了市场领导、市场挑战、市场追随和市场聚焦战略;也有学者根据产品生命周期不同阶段特点提出了营销战略,等等。这里就不做讨论了。

尽管学者们对 4P's 营销战略提出了批评,并从各方面试图改善,但本质上不过是用 4X's 替代 4P's,并没有从根本上动摇 4P's 营销组合。Kotler, Keller(2006)仍坚持用 4P's 战略定义营销^②,Kotler 认为 4P's 战略营销模式仍然为王。

2. 战略营销存在的问题

STP + 4P's 营销战略的形成基于一系列假设:1. 产业之间边界明显;企业任何特定产品的目标顾客都是单一市场,产品与目标市场之间是一一对应的线性关系;企业对企业 B2C 与企业对企业 B2B 是两个截然分离的市场。2. 企业之间竞争是发生在产品细分市场内或同一行业内的零和战略竞争。3. 不同行业之间的企业没有跨行合作关系;也没有竞争关系,除非存在替代产品。4. 产品销售价格的下限是长期平均成本,上限是顾客的愿意价格。5. 只有竞争优势才有垄断力,只有垄断才能赢利。6. 以本企业的优势资源为竞争基础,在一个行业内通过市场细分、目标市场选择和产品定位的 STP 营销战略把自己的市场不断缩小,以减少竞争。7. 生产商与消费者,生产者与生产者以及消费者与消费者截然分开,不产生关联价值。8V 产品生产成本全部由生产商承担,产品价格全部由目标顾客支付,等等。

这些假设来自经济学。企业之间在同行业内竞争,企业是否得到利润,依赖市场结构。在完全竞争市场和垄断竞争市场的情况下,每个企业都无法取得长期竞争优势。短期而言,可能有利润,长期而言,价格等于平均成本, $P = AC$,企业利润为零。只有在寡头垄断和独家垄断的行业,企业才有可能长期保有价格大于平均成本定价,即 $P > AC$,从而取得垄断利润。从图 1 可见,一个通过竞争优势获得垄断的企业,它产品的价格下限是平均成本 AC ,上限是消费者的意愿价格 WP ,公司、顾客和竞争对手三方的利益是对立的零和游戏。行业内竞争越激烈,产品价格越低,定价空间和利润空间越小,企业越受损,消费者越得益;行业内企业的垄断越强,产出越低,产品价格越高,定价空间和利润空间越大,消费者越受损。在这样的假设下,战略营销的路越走越窄。

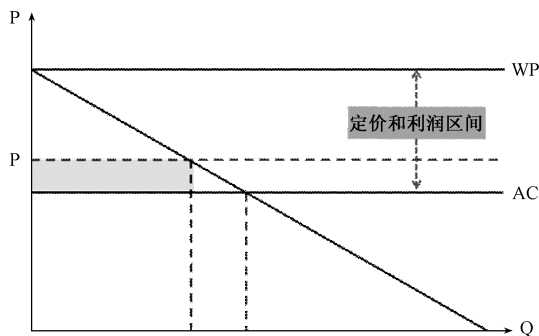


图1 传统营销战略的定价和利润空间

虽然对 STP + 4P's 营销战略提出了各种批评,也做了许多修正,例如,4C's、SIVA 等营销战略模型,强调消费者主导,修正了生产主导。但 STP + 4X's 营销战略的基本框架结构并没有改变,也没有改

① Porter, Michael E., *Competitive Strategy*, Free Press. ISBN0 - 684 - 84148 - 7. Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press, 1980.

② Kotler, P. and Keller, K., *Marketing and Management*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, USA, 2006.

变原有战略思维和假设前提,更没有改变生产者和消费者之间的交易结构,所以,不可能从根本上改变定价和赢利空间。4X's 营销战略不过是 4P's 营销战略的改名而已。这些营销战略模型只能告诉公司如何玩窝里斗的分饼游戏,不能突破行业市场的约束,解决在价格大于消费者意愿价格还能促销,价格小于平均成本还能赢利的问题。

随着 20 世纪 90 年代网络经济和经济全球化的发展,对商业模式研究热络起来,营销界开始了对 4X's 营销战略思维进行颠覆性的思考和改造。从美国营销协会董事会在 2013 年 7 月批准的官方营销新定义,我们看到了营销思维革命的到来:“营销是为创造、沟通、传递和交换对顾客、客户、合作伙伴乃至社会具有价值之供给品的活动、机构设置和流程。”尽管如此,这种营销学新思维还没有在营销学理论中得到反映,其体系还在战略营销的框架里。1P 理论(笔者,2007)首先运用生态网络思维将模式营销融入营销学体系中。

二、商业模式与模式营销

用商业战略进行营销称为战略营销,用商业模式进行营销称为模式营销。不同于战略营销,模式营销用生态网络思维替代机械线性思维,用跨行业思维替代行业思维,用合作共赢思维替代零和竞争思维,重新审视生产者、产品和顾客的概念和作用,重塑生产商与顾客之间的商业逻辑和交易结构,用创新商业模式作为企业提升业绩、获得竞争优势和赢利的营销手段。

试想,如果麦当劳坚持战略营销的商业逻辑,不用连锁特许加盟模式创新原有的单店商业模式,以合作共赢替代与原有竞争对手的零和竞争,化敌为友,把竞争对手和潜在竞争对手转化为合作伙伴,即使它有再好的营销战略,再强的竞争优势,能把一个小小的饼店开到全世界?能做成世界 500 强企业?在这里,连锁特许加盟是一种新的商业模式,单店经营是原有的商业模式。这是典型的用模式营销替代战略营销,即用商业模式创新替代商业战略博弈,用企业、伙伴和顾客合作共赢,创造和交易网络价值,替代他们之间原有创造和捕获线性价值的零和竞争,以赢得竞争优势。这种商业逻辑,战略营销是没有的;这种结果,无法用战略营销理论解释。

当然,这不等于说战略营销就不需要了。商业模式是可以模仿的,当肯德基等其他公司以麦当劳类似的连锁特许经营进入快餐行业之后,他们之间又开始了营销战略竞争,直到更新的商业模式替代出现。也就是说,模式营销可以通过商业模式创新颠覆原有的战略营销,但又会进入新一轮的战略营销。麦当劳不是个案,也不是当代经济才有的现象,模式营销与战略营销从过去到现在,并行不悖,交替出现,普遍存在。

1. 市场经济的生态网络性质

从短期和表面的现象看,市场经济似乎是机械线性的,即行业鲜明,生产和消费分离,产品和顾客一一对应。但从长期和本质去看,市场经济是生态网络的,非线性的,不存在行业界限,消费和生产浑然一体,他们相互竞争,相互依存,自生自灭,如同生态网络系统。营销战略的假设和商业逻辑正是基于短期的表面的现象,只看到线性竞争,忽略了合作共赢。

据在线百科全书大不列颠百科全书(2010),生态系统是“生物,物理环境,以及在某个单位空间他们关系的一个复杂系统”^①。Moore(1996)首次提出了“商业生态系统”概念。商业生态系统,是指以组织和个人的相互作用为基础的经济联合体。是供应商、生产商、销售商、市场中介、投资商、政府、消费者等以生产商品和提供服务为中心组成的群体。它们在一个商业生态系统中担当着不同的功能,各司其职,但又形成互赖、互依、共生的生态系统。在这一商业生态系统中,虽有不同利益驱动,但身在其中的组织和个人互利共存,资源共享,注重社会、经济、环境综合效益,共同维持系统的延续和发展,形成生态价值网,具备复杂、立体、多维的特点。商业生态系统作为一种新型的企业网络,能充分体现企业之间

^① Ecosystem. (n. d.), In Encyclopædia britannica online. Retrieved from <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/178597/ecosystem>. Accessed: 22 September, 2010.

资源的相互协调和聚集。^①

在自然界中,不同的物种互相帮助,创造财富和整个群体的繁荣,合作在生态系统中是其网络性质的结果。同样,企业、顾客和伙伴之间合作共赢创造价值,而不只是在零和竞争中捕获价值,在商业生态中也是其网络性质的结果。Adner & Kapoor(2010)发现,一个创新企业的成功往往依赖于它所在环境中第三方进行的活动。^② 笔者(2007)提出了网络关联价值及关联价值度概念,全面阐释了第三方买单的营销逻辑。价值存在于相互关联的网络中,关联即价值,价值关联逻辑即创造和交易网络价值的逻辑。

商业生态是如何形成的?网络价值在哪里?任何经济活动都存在不同程度的外部效果,在一定条件下,这些外部效果可以通过网络价值的形式创造出来。比如,碳排是生产和消费的一种负外部效果,对企业、消费者和商业生态中所有存在都造成相互影响,减排就表现为网络价值,创造和交易这种网络价值就形成了低碳网络经济。像知识、信息和文化产生正外部效果,形成规模庞大的生态网络价值。

追根溯源,商业生态网络主要由专业化分工和交换产生。分工和交换经济越发达,生态网络价值就越普遍,网络价值量就越大。在早期经济阶段,生产者和消费者同体,没有专业化分工,没有交换,没有市场,所有消费品自给自足。随着分工、交换和市场经济出现,生产和消费开始分离,生产者为他人生产,通过交换获得各种消费品。从此,经济不仅形成行业状态,同时形成生态网络状态。同一个消费者,是许多生产者的顾客,同一个生产商,是许多消费者和其他生产商的供应者,这就形成了相互依存的商业生态网络。经济繁荣和衰退周期,反映了这种相互依存的生态网络关系。

自给自足的经济进入专业化分工的市场经济后,形成多个行业。假设某个行业有 N 个体专业化生产者生产产品 X ,竞争 M 个顾客的需求,产生 $N \times M$ 次交易,形成一个网状交易矩阵,潜藏网络价值。当 $N \times M$ 足够大时,就会有人出来做中间商,把 $N \times M$ 次交易减少到 $N + M$ 次交易,其节省的交易次数乘以每次的交易费用,就是中间商创造的网络价值。假设有 5 个品牌生产商,有 8 个消费者,形成 $5 \times 8 = 40$ 次交易。假设每次交易费用为 100 元,总交易费用就是 4000 元。如果生产商和消费者之间冒出一个中间商,交易次就降为 $5 + 8 = 13$ 次,总交易费用降为 1300 元,节省的 2700 元是中间商、生产商和顾客三方共同创造的网络价值。如果各分 900 元,就是一个合作共赢的局面,这个中间商则是用创新商业模式创业。当信息、物流和金融技术发展 to 一定高度,就会出现电商,放大传统中间商的规模。比方,一个 3000 品牌商和 1 亿顾客的电商,可以节省 3000 亿减去 1 亿 3000 的交易次数,再乘以 100 元,是个多大的数字?如果整个经济有 K 个行业,假设每个行业大小一致,中间商能够创造网络价值的空间等于 $K \times N \times M - (K + N + M)$ 。当 K 、 N 、 M 非常大时,这个网络价值空间是个天文数字,而这还只是无数种网络价值中的一种。可见,商业生态中的网络价值不仅存在,而且可以通过某种商业模式创造出来,计算出来,作为网络价值交易分配的定价依据。

中间商把共同创造的网络价值与生产商和消费者三者之间做一个适合的互利的交易分配,达到三方共赢,这与商业战略的零和竞争形成鲜明的对照,这就是商业模式带来的效果,也是中间商企业和行业自然产生形成商业生态网络的过程。互联网电商平台不过是把现代互联网技术、物流技术和金融技术与生态网络经济结合的产物。就商业逻辑而言,它和传统中间商是同类商业模式,并不存在所谓互联网思维,而只存在生态网络思维。

再看一个有 N 个个体生产商的行业,当产品市场需求足够大,个体生产商 N 的数量足够大,就会有人出来建立企业,雇佣同行个体生产者,用工资收入替代他们的销售收入,用企业替代市场。只要工资收入高过个体生产商的销售收入,这些人就会愿意被雇佣;只要企业出售的同质产品价格低于个体生产商的产品价格,顾客就宁愿购买企业的产品。企业通过节省市场交易费用,创造规模经济 and 专业化分工

① Moore, J. F., *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, New York: Harper Business, 1996.

② Adner, R., & Kapoor, R. "Value Creation in Innovation Ecosystems: How the Structure of Technological Interdependence Affects Firm Performance in New Technology Generations", *Strategic Management Journal*, 2010, 31, pp. 306 - 333.

合作,大大提升效率和效益,创造出足够大的网络价值。用企业替代个体竞争,把竞争对手变为企业内部的员工合作伙伴,达到企业、合作伙伴和顾客多赢的局面,就是用合作共赢的商业模式替代零和竞争的商业战略的过程,也是创业的过程。随着各个行业个体生产商被企业替代,同类商业模式的企业又进入企业之间的战略竞争,新的商业模式再度出现替代,竞争与合作交替出现,这就是每个行业内部商业生态网络生成的过程。

产品、顾客和企业本身同样具有商业生态网络性质。战略营销假设产品与目标顾客是线性对应关系,产品和它的功能一次只能卖给一个目标顾客,这种假设显然与现实不符。例如,一个附有苹果公司广告的打火机可以同时卖给两个顾客:把它的传媒功能卖给苹果公司,把它的点火功能卖给打火机的使用者;一台苹果手机在卖给手机使用者的同时,也卖给了音乐唱片商或支付宝使用者。可见,产品和顾客不一定是线性关系,而是网络关系。传统战略营销认为顾客只是消费者,但在现实中,顾客不仅是消费者,也可以同时是价值的创造者甚至是产品本身。例如,Google 免费提供搜索服务给顾客的同时,把顾客资源卖给了第三方,因为顾客在搜索和点击时等于主动把需求信息告知了第三方,顾客消费服务的同时也在创造价值。再如,Facebook 和维基百科的顾客同时是产品的生产者和价值的创造者,而生产者反而成了消费者。顾客作为消费者,同时是网络价值的创造者,消费是生产,生产是消费。传统营销战略把企业仅仅看成目标顾客产品的生产者和提供商,但在现实中,生产企业不仅是顾客产品的生产者,同时也可以是其他企业的联合生产、促销和渠道合作伙伴,甚至是合作伙伴和顾客供给物的消费者。如湖南卫视和蒙牛、天娱公司联合生产超级女声节目;打火机厂商把上岛咖啡作为自己的联合分销渠道;生产者也可以是顾客的劳动、服务和提供物的消费者。分工、交换和市场虽然把生产和消费分离,但并没有改变消费者原本同时是生产者或第三方合作伙伴的性质。可见,生产者之间,消费者之间,生产者和消费者之间,合作伙伴之间并没有鲜明的线性界限,而是一种相互创造价值和交易价值的网络关系。

笔者(2005,2007)首次提出边际非稀缺经济概念^①,它是创造和放大网络价值最重要的来源。经济学开篇就说没有稀缺就没有经济学,这里说的稀缺其实是边际稀缺。实际上,没有边际非稀缺照样没有经济学,边际非稀缺资源比边际稀缺资源更为重要。什么是边际非稀缺经济?知识、信息、文化和科技这些生产要素有一个共同特点就是无形且重复使用而没有追加成本,即边际成本永远为零。资源使用边际成本为零的资源是边际非稀缺资源,边际成本为零的产出是边际非稀缺产品,边际非稀缺资源生产边际非稀缺产品。例如,软件就是典型的边际非稀缺产品,它们可以被无穷复制而没有追加成本。通俗的说,边际非稀缺产品就是只有分摊固定成本而没有可变成本的产品,它具有产出规模越大,产品成本就越趋近于零的性质。边际非稀缺经济又叫零边际成本经济,对经济学理论意义重大。经济的质量主要由边际非稀缺经济相对于边际稀缺经济的比重决定,边际非稀缺经济的比重越大,经济的质量越好。又因为边际非稀缺经济增加产出却不耗费资源,创造价值却没有排放,所以,它是纯粹的绿色经济,也是衡量绿色经济,替代第一、第二和第三产业划分的最佳指标体系。

Google 搜索平台,没有人搜索还是 20 亿人搜索的平台成本是一样的,增加搜索人数不增加成本。正因为搜索平台的零边际成本性质,Google 才能用免费搜索吸引顾客,然后通过卖顾客资源赢得更多的利润。奔驰轿车与桑塔纳轿车所耗原料差不多,但价值相差数倍。为什么?因为二者的设计、工艺和生产流程及品牌价值不同。奔驰轿车之所以贵,就贵在它的设计、工艺、流程及品牌上。我们知道,原料是边际稀缺的,对边际稀缺资源需求的不断上升会导致其价格不断上升。但设计、工艺、流程和品牌是边际非稀缺的,一旦通过一个固定成本生产出来,就可以零成本无限复制,对它们的需求增加没有资源约束,其产量完全由需求决定。因此,对奔驰轿车需求的上升,不仅不会导致其设计、工艺、流程和品牌供应的短缺从而推高其价格,反而会使其设计、工艺和流程的单位分摊成本下降,获得更大的降价空间。

奔驰轿车的现象是普遍的,如管理模式和生产流程、软件、设计和工艺、平台和信息等都属此类。无形资产如知识、信息、文化、观念等,一旦被生产出来就会成为边际非稀缺资源,对它们无限追加使用没有资源约束,不会增加追加成本。一切产品多少都有边际非稀缺资源成分,只是比重不同而已。

前面谈到,电商和传统中间商属于同一类商业模式,具有相同的商业逻辑,它之所以能创出商业奇

^① 王建国:《应重视非稀缺经济学的理论成果》,《人民日报》2005 年 6 月 22 日理论版。

迹,横扫门店,只是把现代信息科技、物流科技和金融科技这种零边际成本资源与传统中间商的商业模式相结合的结果。它们不改变商业模式的商业逻辑,但它们却可以把商业模式的市场规模成倍扩大,达到传统中间商不可企及的效率、效果和效益。同时,商业模式也是把科技的潜在价值转化和实现为市场价值的强大工具。

总之,从过去到现在,交换经济不仅是线性的,更是生态网络的,只不过互联网技术的出现,把市场经济这种固有的网络性质表现得淋漓尽致。所有经济活动主体都有多重角色,所有产品和服务都有多种功能,所有经济活动都具有某种外部效果,所有经济活动的参与者都是不同程度的利益攸关者,从而为企业、顾客和合作伙伴之间的相互合作共赢提供了巨大的网络价值空间。

2. 商业模式研究的状况及存在的问题

近十来年,商业模式逐渐成为研究的热点,主要集中在四个方面:商业模式的概念、要素、分类以及与商业战略的异同。取得比较一致的看法包括:1)它是一种新型分析,超出了传统的分析范围,例如对公司和网络的分析;2)它是一个整体系统化的概念,不仅关注企业做什么,还关注企业怎么做到这一点;3)它以活动为中心,包括企业或它的供应商、合作伙伴和客户的组织活动;4)它聚焦价值,倾向于同时关注价值创造和价值捕获。并且,在实现技术中的潜在价值过程中发挥至关重要的作用。存在的问题主要是:1)在商业模式的概念上各持己见,有的甚至认为它只是实现的战略;2)对商业模式到底由哪些要素构成争论不休;3)无法对商业模式做逻辑统一的分类。例如,不能用统一标准把电商模式与其他行业的商业模式进行标准一致的分类(Zott & Amit, 2011)。^①

对商业模式的概念各持己见,无法一一列举。整体而言,商业模式被称之为一种声明,一类描述,一种陈述,一个架构,一项概念工具或模型,一种结构化模板,一种方法,一个框架,一种模式,以及一套活动系统,等等。例如,Amit & Zott (2001)认为,商业模式是一个组织“为了创造由开发商机发现的价值所设计的交易的结构、内容和管理方式”^②。Smith & Linder (2005)提出:“商业模式是一个企业在价值网中创造和捕获价值的核心逻辑和战略选择的表现。”^③在讨论和综合各方观点后,Fielt (2013)对商业模式定义如下:商业模式是一个组织如何创造和捕获顾客价值的价值逻辑,它由相互关联的客户、价值主张,组织架构和经济维度要素来表现。^④正是因为概念不清,导致了至今无法找到逻辑一致的商业模式分类标准。

在商业模式与商业战略的区别方面,Zott & Amit (2013)^⑤有比较全面的综述。虽然商业模式和商业战略都追求提升企业业绩和竞争优势,但商业模式与产品市场战略确实在概念上是不同的。商业战略强调竞争和垄断,商业模式强调合作、合伙、联合价值创造和共赢(Magretta, 2002)。^⑥商业模式更关心价值创造,产品市场战略更关注企业相对于竞争对手的定位(Zott & Amit, 2008)^⑦,更强调如何捕获

① Zott, C., Amit, R., and Massa, L., “The Business Model: Recent Developments and Future Research”, *Journal of Management*, 2011, July; vol. 37, 4, pp. 1019 – 1042.

② Amit, R., & Zott, C. 2001, “Value Creation in E-business”, *Strategic Management Journal*, 22(6 – 7), pp. 493 – 520.

③ Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J., “The Power of Business Models”, *Business Horizons*, 2005, 48, pp. 199 – 207.

④ Fielt, E., “Conceptualising Business Models: Definitions, Frameworks and Classifications”, *Journal of Business Models* Vol. 1, 2013, No. 1, pp. 85 – 105.

⑤ Zott, C., and Amit, R., “The Business Model: A Theoretical Anchored Robust Construct for Strategic Analysis”, *Strategic Organization*, 2013, November; vol. 11, 4; pp. 403 – 411.

⑥ Magretta, J., “Why Business Models Matter”, *Harvard Business Review*, 2002, 80, pp. 3 – 8.

⑦ Zott, C., & Amit, R., “The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance” *Strategic Management Journal*, 2008, 29, pp. 1 – 26.

价值并维持(Chesbrough & Rosenbloom, 2002)①。产品市场战略的首要作用是追逐竞争优势(Mansfield & Fourie, 2004)②。商业模式关注价值主张和顾客角色的作用,以顾客为焦点进行价值创造,商业战略关注顾客需求。笔者(2007)对此有更具体的表述,关于商业战略竞争:“在一个企业之间竞争买主的买方市场上,其竞争手段无非是多花在产品、渠道、促销之上以提高产品质量,少收价格以降低顾客购买产品的成本。企业之间相互进行多花少收竞争的结果是‘鹬蚌相争,渔翁得利’,导致利润互损。”关于商业模式合作:“企业在为自己选定目标顾客的时候,尽量使其同时成为某些利益攸关企业的目标顾客;在为自己进行市场或产品定位的时候,尽量使其同时符合某些利益攸关企业的产品定位;在为自己制订产品、促销和渠道战略的时候,尽量使其同时成为某些利益攸关企业或顾客的产品、渠道和促销战略;在为自己的目标顾客创造价值的同时尽量为第三方利益攸关顾客创造价值……”

总之,还没有形成真正逻辑一致的商业模式理论,即使那些比较有共识的观点,仍没有抓住商业模式的本质。要建立真正意义上的商业模式理论,就必须从本质上把商业模式与商业战略区分开来。把价值主张,以活动为中心、系统化、客户、组织架构、价值创造和价值捕获看成商业模式的本质要素,是把商业模式的表现形式看成了本质。道理很简单,一个实现的商业战略,照样可以满足上述所有要素表现的要求,这些要素表现照样可以作为实现商业战略的手段,但显然不是商业战略本身。难怪 Casadesus-Masanell & Ricart (2010)把商业模式看成企业实现战略的反映③。

商业战略和商业模式对于提升业绩、强化竞争优势和赢利的动机是一样的,它们的根本区别在于它们的思维方法和商业逻辑。如前所述,商业模式对企业、顾客、竞争对手乃至整个经济的性质有着与商业战略完全不一样的假设。前者用生态网络思维,通过与顾客和价值关联伙伴共同创造和交易网络价值达到合作共赢的目的;后者用线性思维,通过创造行业内部线性链价值,与竞争对手竞争捕获产品市场价值份额。所以,商业模式与商业战略的区别不在于关注价值创造,因为二者都要关注价值创造,而在于创造什么性质的价值。网络价值还是线性价值?谁创造价值?与顾客和伙伴共同创造还是企业单独创造?在哪里创造?在一个行业内创造还是跨行创造?它们之间的区别也不在于关注价值捕获,因为二者都关注价值捕获。而在于从哪里捕获价值?是细分市场内?行业内?还是跨行业的网络市场?用什么方法捕获价值?是合作共赢的交易方法?还是零和竞争的方法?至于用什么要素,用什么流程,用什么组织结构,这都是具体实施的问题,不是商业模式的本质,也不是商业战略的本质,而是组织管理的本质。即使被看作商业模式中最重要的要素价值主张,也不是区别商业模式与商业战略的本质要素,因为商业战略照样可以把价值主张当作战略目标。它们之间的根本区别在于对谁主张,只对顾客还是也对合作伙伴,还是三方之间相互主张;主张什么性质的价值,是网络价值还是线性价值。

从文献资料中,我们还发现商业模式研究的一个致命伤。它没有对为什么产品价格小于产品的平均成本、等于零甚至小于零还能盈利,大于顾客的意愿价格还能促销做出理论证明和逻辑解释。只要不解决这个问题,就无法从理论上证明商业模式与商业战略到底有什么本质区别?到底有什么存在价值?优越性到底在哪里?而且很难对网络价值量的创造和交易进行计算和比较。

用表现形式替代本质特征,是商业模式概念模糊的根本原因。概念模糊导致商业模式分类的混乱。没有逻辑一致的标准对商业模式分类,就无法说清楚什么叫商业模式创新。说不清商业模式创新,商业模式就失去了作为提升业绩、强化竞争优势和赢利手段的作用。

笔者(2007)把商业模式的本质聚焦在企业如何发现、创造和交易网络价值以达到与顾客和伙伴合

① Chesbrough, H. W., & Rosenbloom, R. S., “The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation’s Technology Spinoff Companies”, *Industrial and Corporate Change*, 2002, 11, pp. 533–534.

② Mansfield, G. M., & Fourie, L. C. H., “Strategy and Business Models—Strange Bedfellows? A Case for Convergence and Its Evolution into Strategic Architecture”, *South African Journal of Business Management*, 2004, 35 (1), pp. 35–44.

③ Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E., “From Strategy to Business Models and to Tactics”, *Long Range Planning*, 2010, 43, pp. 195–215.

作共赢的关联价值逻辑和交易结构之上,而不是放在具体多变的关键资源、活动系统、业务流程和组织框架等难以进行商业模式分类的实施要素之上。这样就有了商业模式分类的内在逻辑和统一标准,从根本上解决了商业模式分类的问题。有了清晰的商业模式分类,就能判断商业模式如何创新和是否创新的问题。有了清晰的交易结构分类,也就知道了不同商业模式的收益成本结构。这不仅可以用来计算一个特定商模式可以创造多少网络价值,而且可以计算企业、顾客和伙伴各自对总价值创造的贡献,为交易价格提供依据,解释为什么产品价格小于平均成本、等于零、甚至小于零还能盈利,大于顾客意愿价格还能促销的营销奇迹。

与其他研究者一样,笔者(2007)也犯了一个认知上的错误,即认为商业模式是现代知识、信息、网络和科技经济的产物。其实,经济的生态网络性质,生产者用商业模式替代商业战略,以合作共赢替代零和竞争,创造和交易网络价值,与分工和交换经济与生俱来,与商业战略交替使用,竞争合作形影不离。商业模式和商业战略一样,是一个动态发展和自然产生的过程,从产生组织的那一刻起它就产生了,或者说,组织本身就是商业模式的产物,只不过我们的思维方法屏蔽了它的存在。

3. 构建商业模式的交易结构和商业模式分类

在构建商业模式之前,需要明确商业模式的内涵。根据上面的讨论,我们把商业模式定义为一个企业与顾客和伙伴共同创造和交易网络价值达到共赢的关联价值逻辑及相应的交易结构。这个定义既延续了1P理论的关联价值逻辑和交易结构的思想,也参考了上述 Fielit (2013)、Amit & Zott (2001)、Smith & Linder(2005)的定义。而商业战略则是一个企业创造和捕获产品市场价值的线性价值逻辑和手段组合。用我们的定义,可以把商业模式和商业战略清晰地区分开来,可以运用关联价值逻辑,把战略营销的线性组合结构改造成商业模式的网络交易结构,解决商业模式分类问题。

战略营销通过构建 STP + 4P's (或 4X's) 战略系统,用商业战略营销企业和产品。企业用 STP 战略定位目标顾客和竞争对手,发现行业产品市场的目标线性价值,用 4P's 战略与竞争对手竞争创造和捕获价值。与战略营销不同,模式营销通过构建交易结构系统,用商业模式营销企业和产品。模式营销采用与战略营销不同的假设,改变 STP + 4P's 结构的内在商业逻辑,把它的线性结构变为矩阵网络结构,构建商业模式的交易结构系统。

我们把 4P's 按照收益和成本的性质分开,其中价格 P,是单位产品收益;产品 P、渠道 P 和促销 P,简称 3P,是单位产品花费,即平均成本 AC, $3P = AC$ 。 π 代表单位产品利润, Q 代表产量,那么,单位产品利润 $\pi = P - 3P$, 总利润 $\Pi = Q(P - 3P)$ 。

按照战略营销的线性价值假设,产品价格 P 全部由目标顾客支付,所以 $P = P_c$,单位产品成本 AC 全部由企业 E 自己承担,所以 $AC = AC_E$,产品价格必须大于或等于平均成本 $P \geq AC$,即 $P_c \geq AC_E$,否则亏本。当利润为零时, $\pi = P - AC = 0$,即 $\pi = P_c - AC_E = 0$, $P_c = AC_E$ 。但按照模式营销的假设,产品价值具有生态网络性质,可以同时卖给目标顾客和第三方关联客户,如 Google 的搜索服务可以同时卖给搜索顾客和广告主。这时单位产品价格 P 不再只等于目标顾客的支付价格 P_c ,还要加上第三方顾客支付的价格 P_b ,即 $P = P_c + P_b$ 。当利润为零时, $\pi = (P_c + P_b) - AC = 0$, $P_c = AC - P_b < AC$ 。这就证明了产品价格小于平均成本可以赢利。

同理,产品、渠道和促销过程也具有生态网络性质。合作伙伴,即第三方企业或顾客,可以与企业共同生产。所以,3P 的平均成本 AC 不必全部由企业 E 自己负担,即不必 $AC = AC_E$,还可以由第三方合作伙伴 F 分摊,即 $AC = AC_E + AC_F$, $AC_E = AC - AC_F < AC$ 。当单位产品利润为零时, $\pi = P - AC_E = P - (AC - AC_F) = 0$, $P = AC - AC_F < AC$ 。这说明企业自己承担的产品平均成本部分小于产品的平均成本可以赢利。

把买单的第三方关联客户和分摊生产成本的第三方合作伙伴放在一起,当单位产品利润为零时,我们有 $\pi = P - AC_E = (P_c + P_b) - (AC - AC_F) = 0$, $P = AC - (P_b + AC_F) < AC$ 。在线性价值的假设下, $(P_b + AC_F) = 0$, $P = AC$;在网络价值的假设下,当 $(P_b + AC_F) > 0$ 时, $P < AC$;当 $(P_b + AC_F) = AC$ 时, $P = 0$;当 $(P_b + AC_F) > AC$ 时, $P < 0$ 。这就证明了,用商业模式营销,产品价格小于平均成本,或等于零,或小于零,都可能赢利,依赖于第三方支付的大小。

一个企业能用小于平均成本的价格销售产品还能赢利,这是卖方市场营销;用免费或负价格销售还

能赢利,这是自动营销。这种营销,企业、顾客和合作伙伴都能从中得益,合作共赢。如果一个企业想用战略营销在产品市场形成卖方市场,就必须有垄断。垄断不仅很难完成,而且伤害消费者的利益,伤害竞争对手的利益,还造成损人不利己的社会绝对损失(dead-weight-loss)。这是零和游戏,也是负和游戏。

战略营销用 STP 战略发现行业产品市场的线性价值在哪里? 目标顾客是谁? 竞争对手是谁? 谋划怎样同竞争对手竞争争夺市场份额,取得垄断地位,捕获垄断价值。战略营销思维是内向的,封闭的,敌对的,争夺的,分饼的线性思维。模式营销也重视细分市场、目标市场和产品定位(STP)的运用,但用生态网络思维。第一,模式营销要寻找网络价值市场在哪里? 发现在行业和跨行业市场中最具有网络关联价值量的顾客和合作伙伴? 而不是只寻找行业产品市场中的线性价值、目标顾客和竞争对手。第二,模式营销注重企业与目标顾客和合作伙伴共同创造的网络价值量、通过交易网络价值达到合作共赢,而不是只由企业创造产品线性价值在产品目标市场与对手竞争顾客价值和市场份额。第三,模式营销的商业逻辑是网络关联价值尤其是关联价值量、共同创造价值和合作共赢而不是相反。所以,模式营销所使用的细分变量、选择目标顾客和确定合作伙伴的标准与战略营销的 STP 战略有本质区别。企业与顾客和合作伙伴的网络关联价值量是它的关键标准,一切 STP 变量都要围绕它来选择确定。

我们沿袭和拓展 1P 理论构建商业模式的方法,把 4P's 按产品、渠道和促销 3P 的成本性质和价格 P 的收入性质分成两个维度。把企业、生产合作伙伴和产品平均成本放在一个维度,是共同创造价值的成本交易维度,用 Y 轴表示;把目标顾客、关联目标顾客和价格放在一个维度,是相互交易价值的支付交易维度,用 X 轴表示。按照合作伙伴参与生产过程的成本交易程度,在 Y 轴上分为 N 类;按照关联顾客参与共同支付价格的交易程度,在 X 轴上分为 M 类。这样,企业、合作伙伴和顾客之间,就会呈现出矩阵的网络价值创造和交易的 MxN 种交易结构,每一种交易结构,就是一类商业模式。如图 2 所示。因为空间所限,X 和 Y 轴上只各取 5 类交易,构成 25 类交易结构。

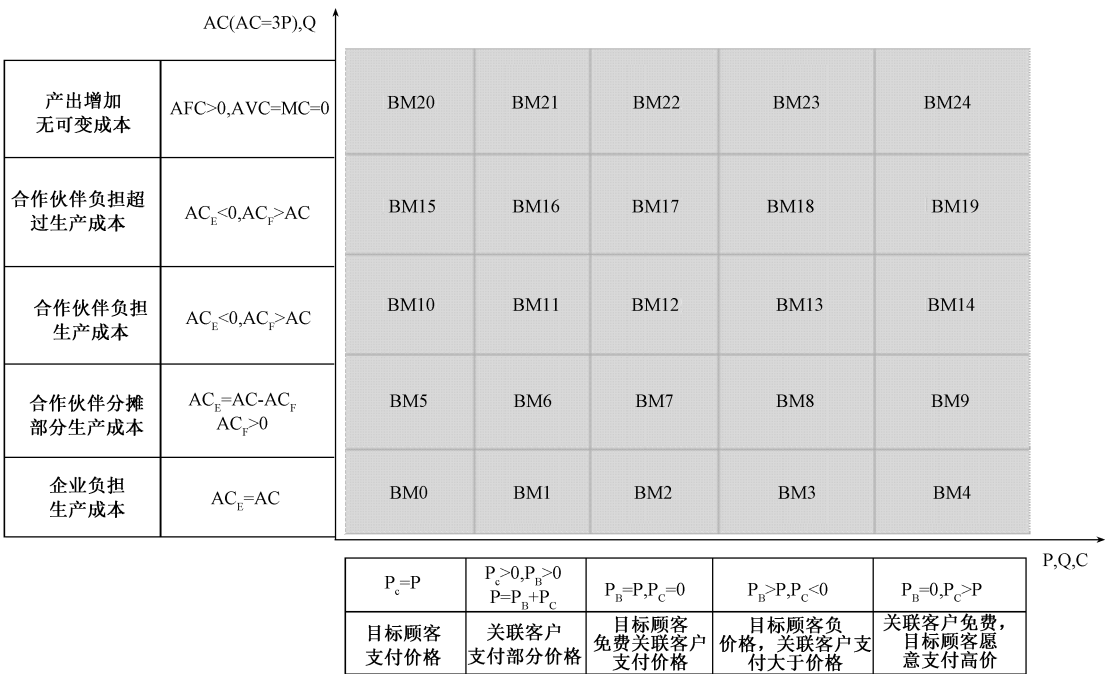


图2 企业、顾客和伙伴 25 种网络价值交易结构构成 25 类商业模式

X 轴表示交易支付结构。X 轴上的 P 表示产品整体价格 P, 目标顾客和关联客户对 P 的支付结构分为 5 类, 见表 1。至少还可以加上 4 类: $P_B > P, P_C = 0; P_B = 0, P_C = 0; P_B > P, P_C > P; P_B < 0, P_C < 0$ 。X 轴上的 Q 表示产品的销量; 顾客量 C 是 P 和 Q 的函数, P 和 C 负相关, Q 和 C 正相关。顾客量在商业模式中非常重要, 因为顾客不仅是消费者, 也是网络价值的共同创造者, 并且顾客资源本身就是产品。

表 1 中, P_C 是产品整体价格中目标顾客支付的部分, P_B 是产品整体价格中关联客户支付的部分, P 是产品的整体价格。

Y 轴表示成本交易结构,即企业和合作伙伴对产品整体平均成本分摊结构,分为 5 类,见表 2。至少还可以加上 4 类: $AC_E = 0, AC_F = 0$; $AC_E < 0, AC_F < 0$; $AC_E = 0, AC_F > AC$; $AC_E > AC, AC_F < 0$ 。Y 轴上的 Q 表示产量; AC 表示单位产品的生产成本,它是单位产品在 3P 上的平均花费,所以 $AC = 3P$ 。 Q 与 AC 负相关,与关联合作伙伴的分摊成本正相关,因为合作伙伴是否愿意分摊生产成本,不仅要考虑生产什么的关联价值量,还要考虑生产多少的关联价值量。

表 1 目标顾客和价值关联客户对产品整体价格 P 的支付结构分类

$P = P_C$	$P_C > 0, P_B > 0, P = P_B + P_C$	$P = P_B, P_C = 0$	$P_B > P, P_C < 0$	$P_B = 0, P_C > P$
目标顾客 支付价格	关联客户 支付部分价格	目标顾客免费, 关联客户支付价格	目标顾客负价格 关联客户超价支付	关联客户免费,目标 顾客愿意支付高价

在表 2 中, AC_E 表示单位产品平均成本中企业承担的部分, AC_F 表示单位产品平均成本中合作伙伴分摊的部分, $AC_E = AC - AC_F$ 。

表 2 企业和网络价值创造的合作伙伴对产品的整体品均成本的分摊结构分类

$AC_E = AC$	$AC_E = AC - AC_F$ $AC_F > 0$	$AC_E = 0, AC_F = AC$	$AC_E < 0, AC_F > AC$	$AFC > 0$ $AVC = MC = 0$
企业负担 生产成本	合作伙伴分摊 部分生产成本	合作伙伴负担 生产成本	合作伙伴负担超 出生产成本	产出增加 无可变成本

X 轴上 5 类产品顾客和关联客户的价格支付结构与 Y 轴上企业和合作伙伴的 5 类成本分摊结构,构成一个包含 25 种(81 种或更多)交易结构,表现创造和交易网络价值的关联价值逻辑,即 25 类(81 类或更多)商业模式,用 B_{Mi} 表示,见图 2。

25 类商业模式中的任何一类,它的网络价值交易结构都会在收益成本结构中表现出来,可以用单位产品的利润公式表达: $\pi = P - ACE = (P_B + AC_F) - (AC - AC_F)$,当 $\pi = 0$ 时, $P = AC - (P_B + AC_F)$ 。只要满足 $(P_B + AC_F) > 0$,那么 $P < AC$ 。等式两边同乘以销量 Q ,结论仍然成立,但 Q 的大小却会影响对商业模式类型的选择,因为 Q 会影响网络价值的关联度。任何一类商业模式,都是第三方关联顾客和第三方合作伙伴参与共同创造和交易网络价值一种收益成本交易结构,交易结构不同,商业模式的类型就不同,反之亦然。

让我们选择其中几类商业模式做示范分析。先看商业模式 BM_0 ,它既没有关联客户,也没有生产合作伙伴,产品成本全部由企业自己承担,产品价格全部由目标顾客支付。所以, $P_B = 0, AC_F = 0, P = P_C, AC = AC_E, \pi = (P_C + P_B) - (AC - AC_F) = P - AC$ 。当 $\pi = 0$ 时, $P = AC$,如果 $P < AC, \pi < 0$,企业亏本。这正是战略营销描述的企业在产品市场竞争的情况。之所以把 BM_0 看成商业模式,因为这类企业的产生是企业主、个体生产商和顾客三方用合作共赢平台,即企业,替代产品个体生产商之间战略竞争的产物。任何企业都属于某类商业模式,任何企业都是商业模式替代商业战略的结果。在同一市场一旦产生两个或两个以上同类商业模式的企业,同类商业模式的企业之间又会开始战略竞争。商业模式和商业战略都是提升业绩和赢得竞争优势的手段,不同的只是他们赢取竞争优势获得利润的商业逻辑不同,二者之间是一个没有尽头的不断替代的动态过程。

再看商业模式 BM_6 ,它既有关联客户参与支付部分产品的价格,又有合作伙伴分摊部分产品成本,所以, $P_C > 0, P_B > 0, AC_E > 0, AC_F > 0, AC_E = AC - AC_F, \pi = P - AC_E = (P_C + P_B) - (AC - AC_F)$ 。 $\pi = 0$ 时, $P_C = AC - (P_B + AC_F) < AC$,企业可以小于平均成本的产品价格卖给目标顾客。例如,湖南卫视的《超级女声》节目,天娱公司和蒙牛作为第三方关联生产合作伙伴分摊制作成本,关联客户广告主和目标顾客投票粉丝分摊支付价格。这里生产和交易的是网络价值,结果湖南卫视、生产合作伙伴、关联客

户和目标顾客互利共赢。如果湖南卫视对目标顾客免费,让 $P_c = 0$,其他条件不变,那就是 BM7 免费商业模式。苹果手机、浙江卫视《好声音》节目等也属于这类商业模式,它们都同时有第三方关联客户和关联生产伙伴分别参与成本分摊和价格支付。

BM3 是企业提供目标顾客负价格的商业模式。产品生产成本全部由企业承担。关联客户支付价格大于产品价格, $P_b > P$; 目标顾客不仅免费,而且反过来支付消费产品的报酬, $P_c < 0$ 。例如,某歌舞厅,男士跳舞收费 100 元,女士跳舞免费,结果只来 10 位女士,30 位男士,总收入 3000 元。歌厅改为女士跳舞不仅免费,还有 50 元报酬。结果来了 50 位女士,增加成本 2500 元;来了 100 位男士,总收入 10000 元,增加 7000 元,减去 2500 元负价格成本,采用负价格增加纯收入 4500 元。

BM4 是通过价值关联客户提高目标顾客的意愿价格,对目标顾客的产品价格高于没有关联客户时目标顾客所愿意支付的价格,产品生产成本全部由企业承担, $AC_E = AC$, $P_c > P$, $P_b > 0$ 。例如某款服装,原价 1000 元,销量不佳。通过与某知名服装品牌建立长期合作关系,提升品牌联想价值,涨价到 2000 元一款,销量反而大增。BM4 商业模式借助关联客户创造网络价值,高价还能促销。

BM22,企业生产边际非稀缺产品,即增加产出 not 增加可变成本,产品的平均可变成本等于零,平均固定成本随产出的增加不断下降。当产出规模足够大时,产品的平均成本趋近于零。像微软的软件,Google 的搜索服务等。微软软件的边际成本虽然为零,但对目标顾客软件价格不为零,销量受顾客有效需求限制,企业仍靠目标顾客支付赚钱,属于商业模式 BM20。Google 不同,它免费提供目标顾客搜索服务, $P_c = 0$,吸引顾客搜索而不增加可变成本,再把搜索顾客的需求信息卖给关联客户,达到三方共赢的目标。所以 Google 商业模式是 BM22。腾讯 QQ 和微信、Facebook 和维基百科的商业模式也属于 BM22,都是通过顾客消费创造价值,顾客免费,把顾客的需求信息卖给第三方,只是通过顾客用消费创造价值的方式与 Google 不同。

BM5 是产品价格全部由目标顾客支付,即 $P_c = P$,合作伙伴支付部分生产成本,即 $AC_E = AC - AC_F$ 。如小米公司,它通过发现与优酷土豆、美的和腾讯之间的网络关联价值,进行联合研发和推广,分摊生产成本。例如,与优酷土豆在互联网视频领域开展内容和技术的深度合作,共同研发视频移动端播放等技术,向优酷土豆投资并在自制内容及联合制作、出品和发行方面紧密合作。小米也用在在线销售替代门店销售小米手机,把产品生产与电商销售合体,节省渠道分销成本。

25 类商业模式还可以通过相互组合产生新的商业模式。例如麦当劳、肯德基等企业就是采用 BM0 + BM20 的组合商业模式。作为母公司母店,它销售的产品成本全部由自己承担,产品价格全部由目标顾客承担,这属于 BM0 模式,但它同时出售零边际成本特许加盟权给第三方合作加盟商,这是 BM20 模式。

总之,不管什么商业模式,其类别都被商业模式分类矩阵所涵盖;不管这个分类矩阵中哪一类商业模式,都能在商业生态中找到它的存在。这个分类矩阵模型是开放式的,它远不止 25 类或 81 类,还可演绎出更多。

4. 商业模式创新与设计

商业模式和商业战略是两种不同的思维。模式思维是外向网络思维,聚焦在发现、创造和交易生态网络价值达到合作共赢的关联价值逻辑和交易结构;战略思维是内向行业思维,聚焦在发现、创造和捕获线性价值达到独赢的竞争逻辑和捕获手段。前者注重企业与顾客和伙伴合作从扩大价值总量中共赢获利,后者注重打败竞争对手垄断目标顾客从给定的产品市场价值总量中扩大份额赢利。

任何一个企业都有自己的商业模式,所以企业之间的竞争一定是商业模式之间的商业战略竞争。除非发现新的网络价值和合作伙伴,创新商业模式替代原有商业模式,创造和交易网络价值,否则企业走不出原有商业模式之间的零和竞争僵局。所以,商业模式创新是走出原有商业模式之间的商业战略竞争,获得新竞争优势的最佳选择。

没有商业战略,原有商业模式不可能维持它的存在;没有商业模式创新,企业走不出商业战略竞争的原有格局和市场范围,不可能做久做大做强。研究商业模式的目的,正是为了用商业模式创新开拓前所未有的网络市场,获得新的竞争优势和业绩。

商业模式创新是用新商业模式替代原有商业模式的过程。商业模式分类是商业模式创新的理论基

础。没有商业模式分类,就无法辨别和确定是否有商业模式创新,也难以自觉有效地发现新的商业模式和制定商业模式创新的策略和路径。

一般而言,对于采用同类交易结构商业模式的企业,因不同的价值主张、关键资源和企业文化等具体情况,在择用什么组织架构和活动流程表现这类商业模式方面,其设计安排千变万化,演变出同类商业模式各具个性的表现形式。这些表现形式不会改变同类商业模式的商业逻辑和交易结构,这就是为什么不能用商业模式的实施要素进行分类的原因。

商业模式创新分两个层次:一是跨类创新,即创新网络关联价值逻辑和交易结构,它包括:1. 用新类商业模式替代原有商业模式,如前述用 BM22 替代 BM20;2. 原有商业模式与新类商业模式组合,如麦当劳组合 BM0 和 BM20,成为门店加盟连锁。通过组合 25 类相互独立的元模,派生出大量组合模式。二是同类创新,在同类商业模式的要素组合设计和安排上个性化创新,它包括:1. 通过整合新科技放大原有模式的规模,如利用互联网、物流和金融科技,把中间商门店模式放大成为中间电商模式,虽然商业逻辑和交易结构没变,但可以大大节省交易成本,扩大规模,剧增销量;2. 对所选商业模式的组织框架和活动流程等具体表现形式做出选择和个性设计。第一个层次是商业模式创新的战略和科学层次,第二个层次是商业模式创新的战术和艺术层次。对于第二个层次,个性化设计是关键,很难有逻辑一致的分类标准。

跨类创新是商业模式创新的关键,也是区别于商业战略的本质特征。而同类创新和商业战略的实施创新没有本质区别,实现商业战略照样要有组织框架和活动流程设计。比如创造网络价值的价值网流程设计和创造线性价值的价值链流程设计,被设计的要素都包括在产品、分销和促销的 3P 之中,在技术层次并无本质不同,价值网流程不过是价值链流程的嵌入而已。它们之间的本质区别在于价值性质和关联价值逻辑而不在于表现形式。价值链的概念由 Porter(1985, 1996) 提出,用来描述产品增值和传递价值给顾客的过程中企业所进行的活动序列。^① 相应的,价值网的概念用来描述产品增值和传递网络价值给顾客和关联客户过程中企业和合作伙伴所进行的活动系列。

从商业模式分类可以看出,生态网络的价值逻辑和交易结构客观自然存在。所以,商业模式的跨类创新不是创造模式,而是发现和选择模式;但在同类商业模式的设计创新上,它是具体的表现而不是抽象的逻辑,是艺术而不是科学,所以它是创造性的创新。

一个企业怎样才能进行有效的商业模式创新呢? 关键是用生态网络思维重新审视企业、顾客、竞争对手、供应商乃至整个商业环境的经济性质,评估企业内外的网络关联价值量,发现网络关联价值量高的目标顾客、第三方关联客户和第三方生产合作伙伴,深入研究他们之间的关联价值逻辑和交易结构,发现新的替代商业模式,共同创造和交易网络价值,达到合作共赢的目的。关于如何发现第三方关联客户和合作伙伴的规律和方法,笔者(2007)从产品功能开发、产品和顾客的战略利益、企业生产或服务流程的范围经济、企业本身在社会价值链中的地位和作用,资源整合,价值流程改造,以及企业所掌握的无形资产的价值和作用等方面,有比较深入的研究和探讨。诸如,企业可以通过整合新科技和新方法,放大企业现有商业模式的效能,比方电商替代门店,如京东;或组合创造新模式,如阿里巴巴。企业也可以通过开发产品隐性功能找到第三方合作伙伴,如苹果手机开发音乐下载和支付宝功能,找到第三方共同创造网络价值,合作共赢,等等,这里就不详细讨论了。在商业模式具体表现形式的设计创新方面,可以参考运用 Osterwalder & Pigneur (2010) 提出的 BMC 商业模式画布方法^②; Zott & Amit (2010) 提出的 NICE 设计方法:即新颖性(Novelty),锁定(lock-In),互补性(Complementarities)和效率(Efficiency)设计原则^③;以及 Chesbrough(2010)关于如何发现商业模式创新的机会和克服其障碍以及如何运用商业模

① Porter, M. E., *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: Free Press, 1985. Porter, M. E., "What is strategy?", *Harvard Business Review*, 1996, 74, pp. 61 - 78.

② Osterwalder, A. & Pigneur, Y., *Business Model Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Hoboken, John Wiley and Sons Ltd, 2010, pp. 278.

③ Zott, C., Amit, R., "Business Model Design: An Activity System Perspective", *Long Range Planning*, 2010, 43, pp. 216 - 226.

式画布设计出可选择的商业模式的探讨。^① 关于商业模式创新的类型和设计,还可以参考 Giesen et al. (2007): 1) 产业模式创新: 通过进入新产业, 重新定义所处产业或是创造出新产业改变产业价值链; 2) 盈利模式创新: 创新盈利的获得方式, 例如通过重新配置产品和服务的组合或新的定价模式; 3) 企业模式创新: 改变公司在价值链中的角色, 拓展企业及雇员、供应商、客户和其他利益团体组成的网络, 包括重新配置资产和能力。^② 然而, 因为没有逻辑一致的商业模式分类标准, 这些商业模式的设计创新方法无规律可循, 无法用来发现第一层次上的跨类创新, 只能用来进行第二层次具体表形式上的设计创新。如前所述, 这种表现形式上的设计创新与实施商业战略过程中的设计创新并无本质差别。所以, 商业模式的设计, 关键在于发现它的网络关联价值和按照这种逻辑设计它的交易结构。

5. 模式营销的定价空间、赢利空间、市场规模、合作共赢和营销奇迹

营销的目标不仅是顾客和价值, 更是什么顾客和什么价值。商业战略通过发现产品市场, 企业创造产品线性价值和目标顾客交换, 在既定的行业或目标细分市场与竞争对手竞争, 争夺目标市场份额, 提升垄断力, 获得垄断利润。商业模式则通过发现网络价值市场, 企业与顾客和伙伴共同创造和交易网络价值, 在合作共赢中扩大市场范围, 突破顾客意愿价格和产品平均成本的限制, 扩大定价空间和赢利空间。模式营销可以达到战略营销无法达到的效果, 麦当劳、谷歌、苹果、阿里巴巴都是很好的案例。

为了进一步理解模式营销与战略营销的区别, 我们来比较二者的定价空间、赢利空间和市场规模, 如图 3 所示:

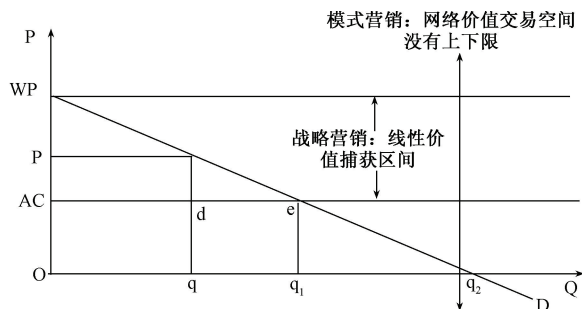


图3 模式营销与战略营销的定价和赢利空间比较

在战略营销的假设下, 没有第三方生产关联价值伙伴参与产品成本分摊, 也没有第三方顾客关联价值客户参与产品的价格支付。单位产品利润为目标顾客支付产品全部价格 P 减去企业承担产品全部平均成本 AC , 即 $\pi = P - AC$ 。企业定价空间上限为顾客意愿价格 WP , 下限为产品的平均成本 AC , 总利润空间为 $\Pi = q(P - AC)$, 如图 3 中 $pbdAC$ 矩形所示。在不断竞争的情况下, 产品价格会下降, 直至等于平均成本。如果垄断加强, 价格会上升, 但不可能高于顾客意愿价格。当价格等于平均成本时, 最大产量为 q_1 ; 在完全歧视价格的情况下, 消费者剩余 $WPeAC$ 三角全部变为企业的利润。从图 3 可以看到, 企业、顾客和竞争对手三者之间是零和游戏, 其中任何一方多得, 另外两方就会少得: 企业垄断增加, 利润增加, 产量就会减少, 价格就会上升, 消费者剩余就会减少; 企业之间竞争加剧, 消费者剩余增加, 企业就会相互损害, 一方市场份额所得是另一方的市场份额所失。所以, 战略营销是个画地为牢, 走不出的死胡同。

模式营销有生产关联价值的第三方伙伴参与产品成本分摊, 也有第三方关联价值客户参与产品的价格支付, 所以, 单位产品利润为 $\pi = P - AC_E = (P_C + P_B) - (AC - AC_F)$ 。当 $\pi = 0$ 时, $P_C = P_B + AC_F$ 。当 $(P_B + AC_F) > 0$ 时, $P_C < AC$; 当 $(P_B + AC_F) = AC$ 时, $P_C = 0$; 当 $(P_B + AC_F) > AC$ 时, $P_C < 0$ 。可见, 第三方参与成本分摊和价格支付足够大时, 对目标顾客的单位产品价格 P_C 可以小于平均成本, 等于零或小

① Chesbrough, Henry, "Business Model Innovation: Opportunities and Barriers", *Long Range Planning*, 2010, 43, pp. 354 - 363.

② Giesen, E., Berman, S. J., Bell, R., & Blitz, A., "Three Ways to Successfully Innovate your Business Model", *Strategy and Leadership*, 2007, 35, pp. 27 - 33.

于零,企业仍然可以赢利。当第三方参与对目标顾客的意愿价格提升足够大时,企业还可以用高于目标顾客原有的意愿价格促销。价格小于平均成本是卖方营销,小到等于零是自动营销。在模式营销的假设下,不存在定价空间的上下限问题,也不存在平均成本对产出量的限制,即图3中的 q_1 。当价格 P_c 为零时,销量可以达到 q_2 ;当价格 $P_c < 0$ 时,销量可以大于 q_2 。例如,谷歌、360等,用的就是免费模式。笔者(2007)之所以把模式营销称之为1P理论,是因为模式营销的核心问题是用第三方买单突破战略营销定价空间的上下限,通过突破定价空间(Pricing Space)扩大赢利空间,即1P。

从图3中可见,企业、顾客、价值关联客户和生产合作伙伴是互利多赢的。当产品价格小于平均成本、等于零或小于零时,顾客的消费者剩余越来越大,甚至等于或大于产品对顾客的全部价值。同时,企业从第三方得到的收入远远大于来自目标顾客的收入。第三方则从共同创造和交易的网络价值中节省了成本或增加了价值。正如谷歌那样,搜索顾客免费,广告主节省寻找精准顾客的成本,谷歌从广告主那里获得销售搜索顾客需求信息资源的收入,远远大于直接向搜索顾客收取搜索服务费的收入。三者之间的网络价值关联度,决定了越免费越赚钱。

相对于战略营销,模式营销确实威力无比。然而,模式营销也有它的问题,即使是网络价值,也有范围和需求总量的限制。新的商业模式确实可以走出原有商业模式之间的战略竞争格局,但又会进入新的同类商业模式在同类产品、顾客、关联客户和关联合作伙伴的网络市场,开始与新的同类进行商业战略竞争。比如,电商放大了门店(B2B2C)模式,跳出了门店竞争的泥潭,但很快又进入了高一个层次的电商模式之间的商业战略竞争。要跳出电商模式之间的战略竞争,又需要进一步商业模式创新,比方,通过商业模式的组合创新,进入阿里巴巴式的电商平台的平台,即电商的电商模式(B2B2C)2B,新一轮的战略竞争又再度开始。可见,模式营销是一个商业模式不断创新和动态递进的过程。它与商业战略既互补,又交替,从竞争到合作,又从合作到竞争。一波红,一波蓝,蓝的总比红的强。它们如影随形,弃而不离,离而不弃,不可因为模式营销的优越而忽视了无法避免的战略营销。但毫无疑问,只有战略营销没有模式营销的营销学是有红海无蓝海,片面而无法自圆其说。

三、结论和对未来研究的展望

模式思维与战略思维是两种完全不同的思维方式。企业所处的环境是相互依存的商业生态网,企业之间、顾客之间以及企业和顾客之间相互竞争又相互合作。然而长期以来,战略营销只看到了线性竞争的一面,忽视了网络合作的一面;只看到了行业产品市场的线性价值,忽视了商业生态的网络价值。本文用生态网络思维重新审视战略营销,在战略营销理论和1P理论的基础上,吸收商业模式的最新研究成果,构建模式营销理论,得出了如下结论:1. 模式营销创造卖方营销和自动营销,它超越战略营销的奥秘在于:即使目标顾客支付产品的价格小于平均成本,免费,甚至负价格,企业仍然可以赢利,而且常常是获得更多利润的前提条件。2. 商业模式和商业战略都是企业用来创造价值、捕获价值、获得竞争优势和提升业绩的营销手段,它们既互补并存又动态交替。3. 网络价值和商业模式一直存在,不是现代经济的产物,而是分工和交换的产物。4. 战略营销是企业创造和捕获产品市场价值的线性逻辑,模式营销是企业、顾客和伙伴共同创造和交易网络价值的关联价值逻辑。前者注重扩大产品市场份额零和竞争,后者注重扩大网络价值创造合作共赢。5. 商业模式分类是商业模式创新的理论基础,商业模式创新是模式营销的本质和关键,是颠覆战略营销跳出零和竞争创造营销奇迹的最佳选择。6. 任何企业都有自己的商业模式,同一市场的同类商业模式之间的竞争是商业战略竞争。商业模式创新能够跳出原有市场的同类商业模式之间的战略竞争,但无法逃避新商业模式之间在新市场的战略竞争。7. 设计创新不可能改变商业模式的关联价值逻辑和交易结构。同类商业模式要素系统的设计创新依赖于企业的具体情况,它强调个性和艺术,千变万化,无法分类。

本文解决了商业模式研究一直悬而未决的几个难题:1. 给出了解决商业模式得以统一分类的商业模式新定义。2. 解决了逻辑一致、标准统一的商业模式分类的问题和计算网络价值的问题。3. 从理论上解释了为什么产品价格低于平均成本还能赢利的商业和经济逻辑。4. 把商业模式理论全面融入营销学体系,建立起与战略营销互补的模式营销理论。上面的第3点贡献和前面讨论的边际非稀缺经济概念,对经济学的意义比对营销学还要重要,因为营销学的经济逻辑来自经济学。本文事实上已经给

出了在生态网络环境中企业的利润函数和隐含其中的生产函数,若非篇幅限制,也可以讨论消费者的效用函数,从而给解释网络经济的经济理论研究奠定了基础。

本文在拓展 1P 理论上,虽然对模式营销做了开创性的研究,构建了基本理论框架。但由于篇幅所限,无法对商业模式营销做更深入的探讨,例如进一步展开讨论商业模式要素系统的具体设计。建立完整系统的模式营销理论,还需要研究者们长期努力。

An Investigation into Modeling Marketing

Wang Jianguo

(Guanghua School of Management, Peking University, Beijing 100871, China)

Abstract: By applying ecological network thinking, this paper re-examines strategic marketing, creatively integrates the theory of business model into the marketing theoretical system, and sets up a theory of modeling marketing complementary to strategic marketing. This paper re-defines business model; solves the problems concerning business model classification with logical consistency and uniform standard and the problems concerning network value calculation; and gives a theoretical explanation as to why the product price is lower than the average cost, but can still be profitable. Our findings are as follows: 1) Modeling marketing pays attention to the cooperation of enterprises, customers and their partners so as to achieve win-win, make co-creation and make transactions of network value; 2) Modeling marketing can create seller marketing and auto marketing; 3) Both business models and business strategies are marketing tools for an enterprise to gain competitive advantage and enhance its performance. They are both complementary coexistence and dynamic alternation; and 4) Business model classification is the theoretical foundation of business model innovation. In turn, business model innovation is the key to modeling marketing and is also the best means to subvert strategic marketing and get out of a zero-sum game.

Key words: modeling marketing, 1P theory, network value, business model, business model classification, strategic marketing

(责任编辑 管 琴)